one press

POWER!

JASON FRIED &
DAVID HEINEMEIER HANSSON

REWORK

Mamy dwudziesty pierwszy wiek, więc w drodze do osiągnięcia biznesowego sukcesu nie oglądaj się na święte krowy, tylko zdaj się na niekonwencjonalną wiedzę i doświadczenie założycieli firmy 37signals. Nie używają oni żargonu charakterystycznego dla biznesowych doradców czy absolwentów studiów MBA. Oferują praktyczne porady, przydatne dla każdego. Wspaniała książka.

SAUL KAPLAN, POMYSŁODAWCA I ZAŁOŻYCIEL BUSINESS INNOVATION FACTORY

Ten ebook jest chroniony znakiem wodnym

ebookpoint.pl Kopia dla:

Mateusz Borkowski boratnia@gmail.com G0103166317
boratnia@gmail.com

Jason Fried, David Heinemeier Hansson

Rework

Tytuł oryginału: Rework

Tłumaczenie: Anna Kanclerz

ISBN: ePub: 978-83-246-7123-6, Mobi: 978-83-246-7124-3

Copyright © 2010 by 37signals, LLC.

All rights reserved.

Published in the United States by Crown Business of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York.

CROWN and the Crown colophon are registered trademarks of Random House, Inc.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

Polish edition copyright © 2014 by Helion S.A.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

http://onepress.pl/user/opinie/rework_ebook

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: http://onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

- Poleć książkę
- Kup w wersji papierowej
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » nasza społeczność

Słowa uznania o książce *Rework*

„W stylu typowym dla założycieli 37signals autorzy zawarli w swojej książce cenne, sprawdzone informacje podane w nowatorski, lecz prosty i bezpośredni sposób… Przeczytaj ten poradnik kilka razy, a znajdziesz w sobie odwagę potrzebną do podjęcia działania i dokonania czegoś wielkiego”.

— Tony Hsieh, CEO Zappos.com

„Rework to świetna pozycja, ponieważ inspiruje czytelnika do ponownego przemyślenia wszystkiego, co dotąd wiedział o strategii, klientach i robieniu biznesu”.

— William C. Taylor, założyciel „Fast Company” i współautor książki Czas reformatorów

„Przeczytanie publikacji Rework okazało się dla mnie całkiem nowym wyzwaniem: musiałam tłumić w sobie pokusę wydzierania z książki strony po stronie i przyklejania ich na ścianę… Zdumiewająca, inspirująca i intrygująca — te przymiotniki mogą świadczyć o tym, że znalazłam się w gronie zagorzałych fanów tej lektury, która jest naprawdę przydatna. Po przeczytaniu ostatniej strony odkryjesz w sobie nowe pokłady motywacji i jasność umysłu.

— Kathy Sierra, współtwórczyni bestsellerowej serii Rusz głową! i założycielka serwisu javaranch.com

„Inspirująca… Ciągle słyszymy, żeby przy użyciu mniejszych środków robić więcej, tymczasem autorzy tej książki pokazują nam, jak mniej pracować, a więcej tworzyć”.

— Scott Rosenberg, współzałożyciel serwisu salon.com i autor książek Dreaming in Code oraz Say Everything

„Mamy dwudziesty pierwszy wiek, więc w drodze do osiągnięcia biznesowego sukcesu nie oglądaj się na święte krowy, tylko zdaj się na niekonwencjonalną wiedzę i doświadczenie założycieli firmy 37signals. Oni nie używają żargonu charakterystycznego dla biznesowych doradców czy absolwentów studiów MBA, za to oferują praktyczne porady przydatne dla każdego. Wspaniała książka".

— Saul Kaplan, pomysłodawca i założyciel Business Innovation Factory

„Czytając tę książkę, czujesz się, jakbyś odbywał towarzyską pogawędkę przy kawie z jej autorami. Rework to doskonała pożywka dla umysłu — książka jest nie tylko zwięzła, ale również oparta na praktycznych konkretach, a nie na oderwanej od realiów filozofii. Dzięki niej uwierzyłam, że mogę kwestionować status quo".

— Penelope Trunk, autorka książki Błyskotliwa kariera: nowe zasady sukcesu

„Książka opiera się na założeniu, że organizacja jest jak aplikacja, którą można redagować, zmieniać czy współużytkować. Organizacji nie zaszkodzą popełniane błędy, może funkcjonować w wersji beta będącej punktem wyjścia do stworzenia nowej wersji. Autorzy trzymają się zasady »Nie komplikuj, głupku«, dzięki czemu książka zyskała ten sam inteligentny i niepokorny rys, co wspomniane wcześniej powiedzenie".

— John Maeda, autor książki Prawa prostoty

„W książce Rework można odnaleźć cechy jej autorów: szybkość działania, obrazoburczość i zdolność inspirowania czytelnika. Skierowana jest nie tylko do właścicieli startupów, ponieważ każda zawodowo aktywna osoba może się z jej lektury wiele nauczyć".

— Jessica Livingstone, wspólnik w firmie Y Combinator i autorka książki Porozmawiajmy o startupach

Wstęp

Mamy do powiedzenia coś nowego na temat budowania, prowadzenia i rozbudowywania (lub nierozbudowywania) firmy.

Wiadomości przekazane w naszej książce nie wynikają z akademickich teorii, ale opierają się na naszym doświadczeniu. Od ponad dziesięciu lat prowadzimy firmę. W tym czasie nasz biznes przetrwał dwie recesje, pęknięcie bańki internetowej, zmiany modeli biznesowych oraz pojawiające się co jakiś czas katastroficzne prognozy gospodarcze. Mimo tych zjawisk firma pozostała rentowna.

Świadomie prowadzimy małą firmę wytwarzającą oprogramowanie dla małych przedsiębiorstw oraz niewielkich grup, dzięki którym wszystko staje się łatwiejsze. Ponad trzy miliony ludzi na całym świecie korzysta z naszych produktów.

Wszystko zaczęło się w 1999 r., kiedy jako trzyosobowy zespół założyliśmy firmę doradczą specjalizującą się w projektowaniu stron internetowych. W 2004 r. doszliśmy do wniosku, że nie jesteśmy zadowoleni z powszechnie używanych w naszej branży aplikacji do zarządzania projektami, więc przygotowaliśmy własne oprogramowanie, które nazwaliśmy Basecamp. Gdy przedstawiliśmy narzędzie internetowe naszym klientom i znajomym, wszyscy stwierdzili, że ich firmom również się ono przyda. Po pięciu latach sprzedaż aplikacji Basecamp przynosi naszej firmie kilka milionów dolarów zysku.

Obecnie sprzedajemy również inne narzędzia internetowe. Highrise — oprogramowanie służące do zarządzania kontaktami oraz relacjami z klientami — jest stosowane w dziesiątkach tysięcy małych firm, które dzięki niemu mogą zapanować nad informacjami dotyczącymi sprzedaży, potencjalnych klientów, a także nad ponad dziesięcioma milionami kontaktów. Powyżej pół miliona osób używa naszej aplikacji Backpack — narzędzia do wymiany danych w sieci intranetowej. Ludzie wysłali już z górą sto milionów wiadomości za pośrednictwem aplikacji Campfire przeznaczonej do prowadzenia rozmów online w czasie rzeczywistym. Jesteśmy również twórcami platformy do rozwijania aplikacji komputerowych o nazwie Ruby on Rails, na której powstała znaczna część aplikacji webowych.

Niektórzy myślą, że jesteśmy firmą internetową, ale taka etykieta wprawia nas w zakłopotanie. Firmy internetowe są znane z nieprzemyślanego zatrudniania nowych pracowników, lekkomyślnego wydawania pieniędzy i spektakularnych bankructw. Nie dotyczy to naszej firmy, która jest mała (w chwili oddawania książki do druku[1] pracowało w niej szesnaście osób), oszczędna i rentowna.

Wiele osób twierdzi, że osiągnęliśmy sukces dzięki łutowi szczęścia. Ci ludzie sugerują, aby ignorować nasze rady. Niektórzy zarzucają nam nawet nieodpowiedzialność, lekkomyślność i — hm — brak profesjonalizmu.

Nasi krytycy nie rozumieją, że istnieją firmy, które nie chcą się rozrastać, nie organizują spotkań, nie omawiają budżetu, nie powołują rady dyrektorów, nie przywiązują wagi do reklam czy tworzenia sieci sprzedaży i odrzucają realia współczesnego świata, a mimo to świetnie prosperują. To jest jednak ich problem, nie nasz. Mówi się, że wyznacznikiem osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo jest klientela znajdująca się w rankingu

Fortune 500. Nie przejmujemy się tym — nasi klienci być może zmieściliby się na liście pięciu milionów największych amerykańskich firm.

Panuje opinia, że firma nie może zatrudniać pracowników, którzy się prawie nie widują i są rozrzuceni w ośmiu miastach mieszczących się na dwóch kontynentach. Uważa się, że nie można odnieść sukcesu bez przygotowywania finansowych prognoz i pięcioletnich planów. Nasi krytycy się mylą.

Twierdzą, że aby wzmianka o jakimś przedsiębiorstwie pojawiła się na łamach takich czasopism, jak: „Time", „Business Week", „Inc.", „Fast Company", „New York Times", „Financial Times", „Chicago Tribune", „The Atlantic", „Entrepreneur" czy „Wired", musi ono zatrudniać firmę specjalizującą się w public relations. Nieprawda. Podobno nie można zdradzać swojej recepty na sukces czy wyjawiać tajemnic i jednocześnie dotrzymywać kroku konkurencji. W tym też nasi oponenci nie mają racji.

Nasi krytycy uważają, że nikt nie może konkurować z wielkimi przedsiębiorstwami, nie posiadając zasobnego budżetu na marketing i reklamę. Ich zdaniem nie można osiągnąć sukcesu, jeśli oferuje się produkt z mniejszą liczbą funkcji niż wyroby konkurencji. Twierdzą, że w biznesie nie ma miejsca na improwizację. Jednak prowadząc naszą firmę, zrobiliśmy wszystko to, co nasi oponenci uznają za niemożliwe.

Ludzie mówią różne rzeczy. My uważamy, że nie mają racji. Nasza firma jest tego *dowodem*. Napisaliśmy tę książkę po to, abyś Ty również mógł innym udowodnić, iż są w błędzie.

Zaczniemy od wywrócenia wszystkiego do góry nogami. Przyjrzymy się dokładnie temu, na czym polega prowadzenie firmy, i wyjaśnimy, dlaczego nadszedł czas, aby zapomnieć o tradycyjnych koncepcjach podejścia do

biznesu. Następnie zbudujemy nowy model biznesowy — dowiesz się, jak zrobić pierwsze kroki, dlaczego wystarczy Ci mniej, niż myślisz, że potrzebujesz, kiedy wypuścić produkt na rynek, w jaki sposób poinformować o tym klientów, kogo (i kiedy) zatrudnić i jak nad tym wszystkim zapanować.

Bierzmy się do roboty!

---

1 Na rynku amerykańskim książka ukazała się w marcu 2010 r. — *przyp. tłum*.

Rozdział 1. Na początek

PRACA

PRACA

PRACA

PRACA PO NOWEMU

PRACA

PRACA

PRACA

Nowa rzeczywistość

Nasza książka jest zupełnie inna niż pozostałe publikacje biznesowe i adresujemy ją do różnych odbiorców, począwszy od czytelników, którzy nigdy nie marzyli o założeniu firmy, a skończywszy na osobach z powodzeniem prowadzących własne przedsiębiorstwa.

Książkę kierujemy do przedsiębiorców z krwi i kości, mających osobowość typu A — takich, którzy w świecie biznesu potrafią dopiąć swego, ludzi wierzących, iż urodzili się po to, aby działać, przewodzić innym i zdobywać.

Czytelnikami naszego poradnika mogą zostać również właściciele małych firm, niemający może osobowości typu A, ale żyjący biznesem. Mogą to być osoby szukające sposobu na zyskanie przewagi nad konkurencją, dzięki czemu mogłyby więcej dokonać, mądrzej pracować i pokazać, na co ich stać.

Po tę publikację mogą również sięgnąć ci, którzy zawsze marzyli o własnym biznesie, a jednak tkwią na swoich posadach. Być może są znudzeni dotychczasową pracą albo lubią ją, ale nie cierpią swojego szefa. Chcieliby zająć się czymś, co będzie im sprawiało przyjemność i przynosiło dochody.

Wreszcie w gronie naszych czytelników mogą się znaleźć osoby, które nigdy nie brały pod uwagę założenia własnego biznesu. Być może uważają, że nie są do tego stworzone albo że nie wystarczy im na to czasu, pieniędzy lub wiary we własne możliwości. Mogą również obawiać się ryzyka związanego z prowadzeniem działalności na własną rękę. Czasami mogą także uważać, że *świat biznesu* rządzi się nieetycznymi regułami. Bez względu na to, dlaczego tacy

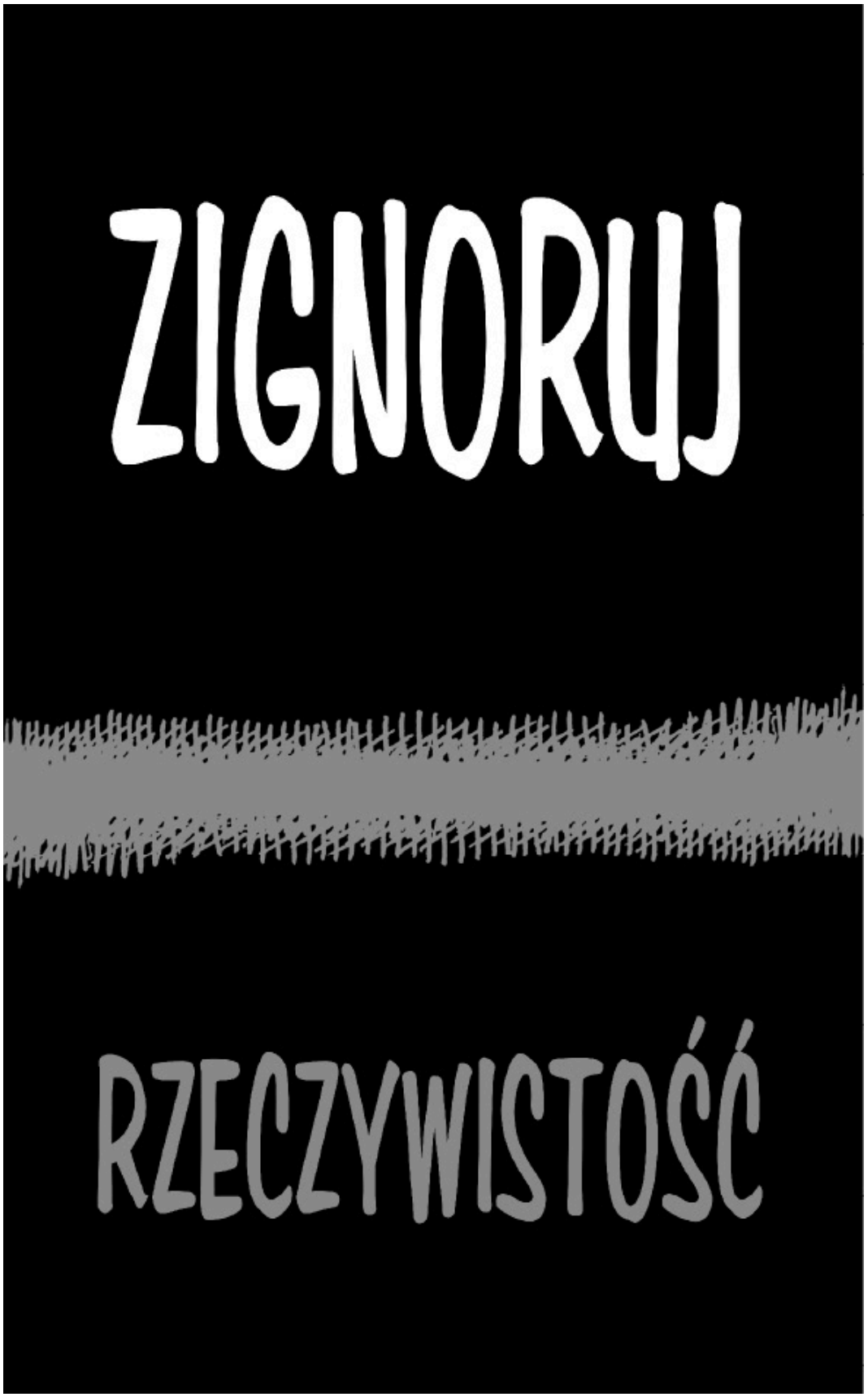
ludzie jeszcze nie otworzyli własnej działalności, ta książka jest dla nich.

Realia współczesnego świata się zmieniają. Dzisiaj każdy może pracować w biznesie. Narzędzia, które kiedyś były poza naszym zasięgiem, teraz są łatwo osiągalne. Dawniej technologia była bardzo kosztowna, a obecnie możesz mieć do niej dostęp za kilka dolarów lub za darmo. Jeden pracownik może wykonywać pracę dwóch lub trzech osób, a w niektórych przypadkach radzi sobie z zadaniami całego działu. Sprawy, które swego czasu były niemożliwe do załatwienia, dzisiaj są niezwykle proste.

Nie musisz pracować jak nieszczęśnik 60, 80 albo 100 godzin tygodniowo, aby rozkręcić biznes. Wystarczy od 10 do 40 godzin w tygodniu. Nie ma potrzeby poświęcania życiowych oszczędności ani podejmowania wielkiego ryzyka. Być może, że aby osiągnąć potrzebną Ci płynność finansową, wystarczy, że potraktujesz własną działalność biznesową jako dodatkowe zajęcie oprócz normalnej pracy na etacie. Nie musisz mieć nawet biura. Współcześnie możesz pracować w domu i współpracować z ludźmi, których nigdy nie spotkałeś i od których dzielą Cię tysiące kilometrów.

Czas zabrać się do pracy po nowemu. Zaczynamy!

Rozdział 2. Części pierwsze


ZIGNORUJ
RZECZYWISTOŚĆ

Zignoruj rzeczywistość

„W rzeczywistym świcie to nigdy się nie sprawdzi”. Takie zdanie słyszysz za każdym razem, kiedy przedstawiasz komuś swój nowy pomysł.

Wydawać by się mogło, że liczenie się z realiami współczesnego świata jest niezwykle dołujące. W rzeczywistym świecie świeże pomysły, nowatorskie podejście i obce koncepcje *nigdy* się nie przyjmują. Tylko to, co znane i sprawdzone, mimo że nieefektywne lub nie zawsze słuszne, cieszy się powodzeniem.

Przyjrzyj się dokładniej realiom, a przekonasz się, że wyznawcy zasad rządzących współczesnymi realiami są zrozpaczonymi pesymistami. Oczekują oni, że nowe pomysły się nie sprawdzą. Zakładają, iż społeczeństwo nie jest gotowe na przyjęcie nowego albo nie jest zdolne się zmienić.

Co gorsza, chcieliby zarazić swoim pesymizmem innych. Jeśli sam jesteś optymistą i masz jakieś ambicje, będą się starali przekonać Cię, że zrealizowanie Twoich pomysłów jest niemożliwe. Powiedzą, że marnujesz swój czas.

Nie wierz im. Ich świat może być prawdziwy dla nich, ale to nie znaczy, że Ty również musisz w nim żyć.

Jesteśmy przekonani, że może być inaczej, ponieważ nasza firma nie spełniła wielu wymogów realnego świata. W prawdziwym świecie firma nie może zatrudniać dwunastu pracowników rozrzuconych w ośmiu różnych miastach znajdujących się na dwóch kontynentach. Zgodnie z biznesowymi realiami przyciągnięcie milionów klientów bez zatrudnienia sprzedawców i reklamowania się jest niemożliwe. Nie powinno się także wyjawiać przepisu na

sukces reszcie świata. Jednak nasza firma zrobiła wszystkie te rzeczy i świetnie prosperuje.

Rzeczywisty świat nie jest miejscem, w którym żyjemy, ale wymówką. Usprawiedliwieniem dla osób, które nawet nie podejmują prób działania, ale Ciebie to w ogóle nie dotyczy.

PORAŻKA
TO NIE ŻADEN RYTUAŁ PRZEJŚCIA

Nauka na błędach jest przeceniana

W świecie biznesu porażka stała się wyczekiwanym rytuałem przejścia. Wszyscy powtarzają, że dziewięć na dziesięć nowych firm upada. Słyszysz, że Twój biznes ma niewielkie szanse na przetrwanie albo że nie ma ich wcale. Ludzie mówią, że niepowodzenia kształtują charakter. Doradzają: „Nie bój się porażki — im szybciej Ci się przydarzy i im częściej jej doświadczysz, tym lepiej".

Ponieważ atmosfera porażki zewsząd Cię otacza, zaczynasz się jej poddawać. Nie rób tego. Nie daj się omamić statystykom. Klęski innych osób nie są niczym innym jak tylko *cudzymi* niepowodzeniami.

Jeżeli ktoś nie potrafi sprzedawać swojego produktu, nie ma to nic wspólnego z Tobą. Czyjś brak umiejętności zbudowania zespołu w żaden sposób nie ma na Ciebie wpływu. Jeśli ktoś nie umie właściwie wycenić wartości swoich usług, to Ty nie musisz się tym przejmować. Kiedy inni nie potrafią zarobić więcej, niż wydają… No właśnie — chyba wiesz, o co nam chodzi.

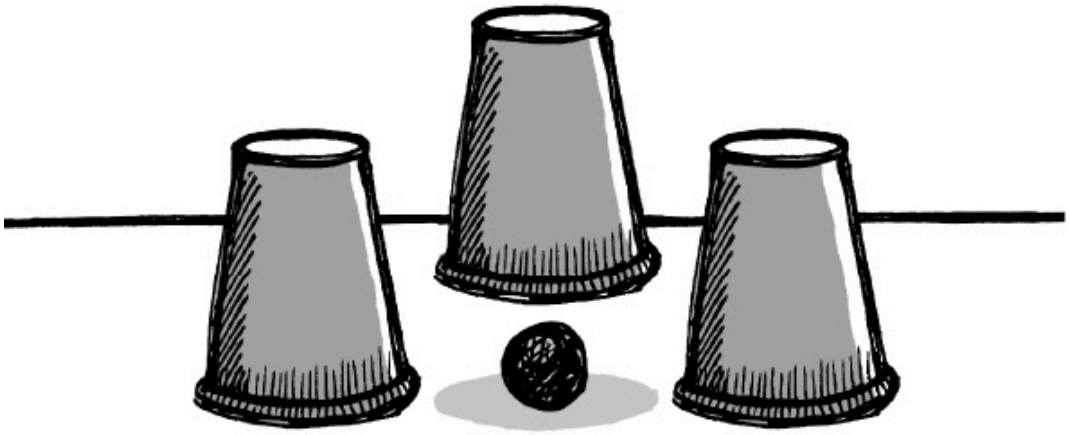
Kolejne niesłuszne przekonanie zakłada, że powinieneś wyciągać wnioski z własnych błędów. Czego jednak można się nauczyć na podstawie własnych niepowodzeń? Być może tego, czego więcej *nie* robić, ale ile ta wiedza jest warta, skoro w dalszym ciągu nie wiesz, co *powinieneś* zrobić w następnym kroku.

Przeciwnie — musisz wyciągać wnioski z odnoszonych przez Ciebie sukcesów. Powodzenie daje Ci prawdziwą amunicję. Jeśli coś Ci się uda, wiesz, co się sprawdza, i możesz to powtórzyć. A kolejnym razem pewnie zrobisz to jeszcze lepiej.

Porażka nie jest warunkiem koniecznym sukcesu. Z badania przeprowadzonego przez Harvard Business School wynika, że bardziej prawdopodobne jest odniesienie sukcesu przez biznesmenów, którzy do tej pory cieszyli się powodzeniem w interesach (prawdopodobieństwo odniesienia przez nich sukcesu w przyszłości wynosi 34%), natomiast przedsiębiorcy, których pierwsze przedsięwzięcia okazały się nieudane, mają niemal takie same szanse (23%) na odniesienie sukcesu następnym razem co osoby zakładające swoją pierwszą firmę. Wynika z tego, że dotychczasowi nieudacznicy mają takie same szanse na sukces co ludzie, którzy nigdy wcześniej nie prowadzili własnego interesu[1]. Zatem tylko odniesienie sukcesu jest doświadczeniem, które coś znaczy.

Nie powinieneś się temu dziwić — sukces jest determinantem, który docenia natura. Podstawą ewolucji nie są nasze historyczne niepowodzenia, ale to, co się sprawdziło. Ty również powinieneś na tym polegać.

PLANOWANIE POLEGA NA SNUCIU DOMYSŁÓW



Planowanie polega na snuciu domysłów

Układanie długoterminowych planów biznesowych to czyste fantazjowanie, no chyba że jesteś wróżbitą. Musisz w nich uwzględnić zbyt wiele czynników, takich jak: uwarunkowania rynkowe, konkurencja, klienci, gospodarka itp., na które nie masz wpływu. Sporządzanie planu daje Ci poczucie kontroli nad sprawami, nad którymi i tak naprawdę nie panujesz.

Dlaczego więc nie mielibyśmy nazwać rzeczy po imieniu — plany to tak naprawdę domysły. Zacznij traktować swoje plany w dziedzinie biznesu, finansów czy strategii jak przypuszczenia. Kiedy to zrobisz, przestań się nimi tak bardzo przejmować. Nie warto się tym martwić.

Gdy niepewne informacje zamieniasz w plan, wkraczasz na niebezpieczny teren. Plany bowiem przewidują, że przyszłość jest kształtowana przez przeszłość. Wierząc w plany, nakładasz sobie klapki na oczy. Myślisz sobie: „Podążamy w danym kierunku, ponieważ tak wynika z naszych założeń”. I tu pojawia się problem: nie da się pogodzić planów z improwizacją.

Jako biznesmen musisz umieć improwizować. Powinieneś wykorzystywać nadarzające się okazje. Czasami trzeba sobie powiedzieć: „Idziemy w nowym kierunku, ponieważ *dzisiaj* jest to w pełni uzasadnione”.

Termin przygotowywania planów o długim zasięgu również jest do bani. Najwięcej informacji w danej sprawie możesz zebrać w chwili, kiedy się tą sprawą zajmujesz, a nie *zanim* się do niej zabrałeś. Kiedy jednak przysiadasz do robienia

planów? Zwykle przed podjęciem działania, a to jest najgorszy czas na podejmowanie decyzji.

Nie chodzi nam o to, żebyś nie myślał o przyszłości albo nie zastanawiał się, jak pokonywać napotykane po drodze przeszkody, ponieważ taki wysiłek naprawdę jest wart zachodu. Po prostu: nie czuj się w obowiązku tego spisywać ani nie miej na tym punkcie obsesji. Jeśli przygotujesz dalekosiężny plan, prawdopodobnie nigdy do niego nie zajrzysz. Dokumenty obszerniejsze niż pięć stron zwykle lądują w segregatorach i nikt do nich nie zagląda.

Daruj sobie snucie domysłów. Zdecyduj, co będziesz robił w tym tygodniu, a nie w tym roku. Zastanów się nad kolejnym najważniejszym zadaniem i wykonaj je. Decyduj tuż przed podjęciem działania, a nie z wielkim wyprzedzeniem.

Nie ma niczego złego w improwizacji. Po prostu działaj spontanicznie, a później będziesz mógł dokonać korekty.

Działanie bez planu może się wydawać przerażające. Jednak ślepe realizowanie spisanych wcześniej, oderwanych od rzeczywistości, zadań jest jeszcze gorsze.

WZROST
WZROST
WZROST
WZROST
WZROST
WZROST
PO CO?

Po co rozbudowywać firmę?

Ludzie w czasie rozmowy towarzyskiej często zadają pytanie: „Jak duża jest Twoja firma?”. Zwykle nie oczekują „małej” odpowiedzi. Im większą podasz liczbę, tym większe wrażenie robisz na rozmówcy i tym bardziej profesjonalny i skuteczny się wydajesz. „Och, to wspaniale!” — taka zwykle jest reakcja, jeśli zatrudniasz ponad sto osób. Jeżeli jednak Twoja firma jest mała, ludzie reagują nieco inaczej: „*No*… całkiem nieźle”. Pierwsza odpowiedź brzmi jak komplement, a druga jest wypowiedziana przez grzeczność.

Dlaczego? O co chodzi z tym rozbudowywaniem biznesu? Dlaczego zawsze dąży się do ekspansji działalności gospodarczej? Co nas pcha do wielkości oprócz naszego ego? (musisz pomyśleć o lepszym argumencie niż ekonomia skali). Dlaczego nie miałbyś rozwinąć firmy tylko do tego stopnia, do jakiego Ci to odpowiada, i na tym poprzestać?

Czy gdyby Harvard i Oxford tak rozwinęły swoją działalność, że założyłyby filie na całym świecie, zatrudniły tysiące nowych profesorów i otworzyły nowe kampusy dla studentów, *wtedy* nazwalibyśmy je świetnymi szkołami? Oczywiście nie. Nie w ten sposób szacujemy wartość tych instytucji. Dlaczego więc oceniamy firmy przez pryzmat ich skali działania?

Być może Twoja firma powinna zatrudniać pięć osób, może czterdzieści, a może nawet dwieście. Możliwe również, że będziesz to tylko Ty i laptop. Nie ustalaj z góry, jak duże powinno być Twoje przedsiębiorstwo. Niech się rozrasta powoli, ponieważ tylko w ten sposób możesz się przekonać, ilu pracowników powinno ono zatrudniać — szybki wzrost zatrudnienia jest przyczyną upadku wielu przedsiębiorstw.

Unikaj także zatrudniania zbyt wielkiej liczby osób za jednym razem, bo możesz przeoczyć moment, w którym pracowników będzie w sam raz.

Mała skala działalności nie musi być tylko szczeblem w rozwoju firmy, ale może być celem samym w sobie.

Zwróć uwagę, że gdy małe przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia większych rozmiarów, duże firmy chcą działać elastyczniej i sprawniej. Pamiętaj również, że kiedy już biznes się rozrośnie, naprawdę trudno zmniejszyć jego skalę bez zwolnień, spadku morale i całkowitej zmiany sposobu prowadzenia działalności.

Wzrost nie musi być Twoim celem, i nie mamy tu na myśli tylko wzrostu liczby pracowników, ale również wzrost wydatków, zwiększenie wynajmowanej powierzchni, rozbudowę infrastruktury informatycznej czy zakup nowych mebli. Nic się nie dzieje samo — to Ty dokonujesz wyboru w sprawie rozbudowy firmy. Decyzja o wzroście wiąże się z nowymi problemami. Zwiększą się Twoje wydatki, a biznes stanie się bardziej skomplikowany — prowadzenie firmy będzie trudniejsze i bardziej stresujące.

Nie obawiaj się dążyć do utrzymania działalności na małą skalę. Każdy, kto prowadzi rentowną i zrównoważoną firmę — małą czy wielką — ma powód do dumy.

PRACA
PRACA
PRACA
PRACA
PRACA

Pracoholizm

W naszej kulturze idea pracoholizmu jest wynoszona na piedestał. Słyszy się o ludziach ślęczących po nocach i nocujących w biurze. Za punkt honoru stawiają sobie wypruwanie żył nad projektem. Ich poświęcenie i wysiłki nie mają końca.

Pracoholizm jest nie tylko niepotrzebny, ale również głupi. To, że dużo pracujesz, nie oznacza, iż bardziej Ci na pracy zależy albo że więcej zrobisz. Po prostu: poświęcasz pracy dużo czasu.

Pracoholicy zwykle stwarzają więcej problemów, niż sami potrafią rozwiązać. Przede wszystkim tak wytężony wysiłek na dłuższą metę jest niemożliwy. Kiedy osobę pracującą ponad miarę dotknie wypalenie zawodowe (a na pewno to nastąpi), przeżyje ten kryzys znacznie gorzej niż inny pracownik.

Ludzie nadmiernie poświęcający się życiu zawodowemu nie rozumieją, na czym polega praca. Starają się rozwiązywać problemy, poświęcając im długie godziny. Swoje intelektualne lenistwo próbują pokryć fizycznym wysiłkiem. W efekcie otrzymują nieeleganckie rozwiązania.

Tego rodzaju ludzie potrafią nawet wywoływać kryzysy. Nie szukają sposobów podniesienia efektywności swojej pracy, ponieważ właściwie *lubią* zostawać po godzinach. Dzięki temu czują się jak bohaterowie. Piętrzą problemy (często mimowolnie) po to tylko, żeby mogli więcej pracować.

Ludzie, którzy pracują „tylko” w normalnych godzinach, czują, że odstają. W ten sposób pracoholicy wpędzają innych w poczucie winy, a ogólne morale w organizacji spada. Taka sytuacja sprzyja również powstawaniu

zwyczaju bezproduktywnego przesiadywania po godzinach bez wyraźnej potrzeby.

Jeśli jesteś zajęty tylko pracą, nie potrafisz dokonywać słusznych wyborów. Twoje wartości wypaczają się i nie umiesz podejmować właściwych decyzji. Nie jesteś w stanie stwierdzić, jakim sprawom warto poświęcić dodatkowe wysiłki, a jakie nie wymagają nadprogramowych nakładów pracy. Po pewnym czasie jesteś wykończony. Nikt nie podejmuje trafnych decyzji, kiedy jest zmęczony.

W końcu pracoholicy tak naprawdę nie osiągają więcej od osób ze zdrowym podejściem do pracy. Być może uważają się za perfekcjonistów, ale w rzeczywistości marnują swój czas na skupianiu się na nieistotnych szczegółach, zamiast zabrać się do wykonywania kolejnego zadania.

Pracoholicy nie są bohaterami. Nie poprawiają sytuacji, tylko pracują cały dzień. Prawdziwy bohater w tym czasie jest już w domu, ponieważ znalazł szybszy sposób na wykonanie swoich obowiązków.

ZOSTAŃ

ZAŁOŻYCIELEM

Koniec z przedsiębiorcami

Termin *przedsiębiorca* należy odłożyć do lamusa. Jest niedzisiejszy i niedobrze się kojarzy — z zamkniętym klubem. Każdy powinien być zachęcany do założenia własnego biznesu, nie tylko wybrańcy, którzy utożsamiają się z przedsiębiorcami.

Obecnie firmy są zakładane przez ludzi mających nowe podejście do biznesu. Ci ludzie czerpią zyski ze swojej działalności, a jednak nigdy nie uważają się za przedsiębiorców. Wielu z nich nie uważa się nawet za właścicieli firm. Po prostu robią to, co lubią, i pobierają za to wynagrodzenie.

Zamieńmy więc ekstrawagancki termin „przedsiębiorca” na coś bardziej przyziemnego. Zamiast przedsiębiorcami nazywajmy ich założycielami. Każdy, kto podejmuje własną działalność, staje się założycielem. Nie trzeba mieć dyplomu MBA, żadnego zaświadczenia, modnego garnituru ani walizki. Nie musisz też wykazywać się ponadprzeciętną odpornością psychiczną w ryzykownych sytuacjach. Potrzebujesz jedynie pomysłu, odrobiny pewności siebie oraz inicjatywy, aby zrobić pierwszy krok.

---

1 Leslie Berlin, *Try, Try Again, or Maybe Not*, „The New York Times”, Mar. 21, 2009.

Rozdział 3. Start

ZOSTAW PO SOBIE JAKIŚ ŚLAD

Zostaw po sobie jakiś ślad

Aby Twoja praca miała sens, musisz mieć poczucie, że jest ważna dla innych, że zostawisz po sobie jakiś ślad — jesteś częścią czegoś ważnego.

Nie znaczy to, że np. musisz znaleźć lek na raka. Chodzi o to, by Twoje wysiłki były doceniane. Chcesz, żeby Twoi klienci mówili: „Dzięki Tobie moje życie stało się lepsze”. Musisz wiedzieć, że gdybyś zaprzestał swojej działalności, ludzie by to zauważyli.

Powinieneś doprowadzić do tej sytuacji w miarę szybko — na dokonanie tego nie masz całej wieczności. Twoja firma będzie dziełem Twojego życia. Czy chcesz zaoferować klientom kolejny, podobny do innych, produkt, czy raczej coś odkrywczego? Twoja praca jest Twoją spuścizną. Nie czekaj więc z założonymi rękami, aż ktoś inny dokona oczekiwanych przez Ciebie zmian. Nie myśl sobie, że do tego potrzebujesz całego tabunu ludzi.

Weź przykład z firmy Craigslist, która rozbiła w drobny mak tradycyjny rynek drobnych ogłoszeń. Dochód zatrudniającej jedynie kilkadziesiąt osób firmy wynosi dziesiątki milionów dolarów. Serwis Craigslist, jedna z najczęściej odwiedzanych w internecie stron, sparaliżował całą branżę prasową.

Firma Drudge Report, kierowana przez Matta Drudge’a, to po prostu witryna internetowa prowadzona przez jednego człowieka. Ma jednak ogromny wpływ na branżę informacyjną — producentów telewizyjnych, gości radiowych talk show oraz reporterów prasowych, którzy stale przeglądają serwis w poszukiwaniu nowych tematów[1].

Jeśli chcesz rozpocząć własną działalność, rób coś, co będzie ważne dla innych. Właściciele Craigslist i Drudge Report pojawili się znikąd i obalili dotychczasowe, funkcjonujące od dziesięcioleci, modele biznesowe. Ty możesz zrobić to samo w swojej branży.

WEŹ SPRAWY W SWOJE RĘCE

Weź sprawy w swoje ręce

Jeśli chcesz stworzyć świetny produkt lub świadczyć wspaniałe usługi, najlepiej wymyśl coś, czego *sam* chciałbyś używać. Dzięki temu zaprojektujesz to, co dobrze znasz, i od razu sprawdzisz, czy Twój projekt jest coś wart.

W naszej firmie 37signals projektujemy produkty, których sami używamy do prowadzenia biznesu. Na przykład chcieliśmy mieć kontrolę nad tym, kim są nasi klienci, co zostało z nimi ustalone podczas rozmów i jak powinny przebiegać dalsze relacje. Dlatego stworzyliśmy aplikację Highrise, która pomaga nam zarządzać kontaktami. Obyło się bez grup fokusowych, przeprowadzania badań rynkowych i angażowania pośredników. Mieliśmy problem, więc sami zabraliśmy się do jego rozwiązania.

Przygotowując produkt lub usługę, każdego dnia podejmujesz setki drobnych decyzji. Gdy Twoja oferta ma rozwiązywać problemy innych ludzi, Twoje wybory mogą się okazać zupełnie przypadkowe. Kiedy jednak zajmujesz się sprawami dotyczącymi bezpośrednio Ciebie, podejmowane decyzje będą trafniejsze, ponieważ dokładnie wiesz, czego oczekujesz.

Wynalazca James Dyson również sam rozwiązał swój problem. Kiedy odkurzał swoje mieszkanie, uświadomił sobie, że co chwilę moc ssąca odkurzacza się zmniejsza z powodu blokowania przepływu powietrza. To nie był wyimaginowany *cudzy* problem, ale realna przeszkoda, z którą Dyson zetknął się osobiście. Postanowił wziąć sprawy w swoje ręce i skonstruował pierwszy cyklonowy odkurzacz bezworkowy[2].

Vic Firth, który grał na kotłach w Bostońskiej Orkiestrze Symfonicznej, wpadł na pomysł udoskonalenia pałek perkusyjnych. Dostępne wówczas na rynku pałki nie spełniały jego oczekiwań, dlatego zaczął je produkować w piwnicy własnego domu i sprzedawać. Pewnego dnia upuścił kilka pałek na podłogę i zauważył, że wydobyte w ten sposób dźwięki są różne. Wtedy zaczął dobierać pałki w identyczne pary na podstawie wilgotności tworzywa, wagi pałek oraz wydobywanych przez nie dźwięków. W rezultacie slogan reklamujący pałki („Idealna para") miał doskonałe odzwierciedlenie w rzeczywistości. Dzisiaj fabryka Vica Firtha produkuje ponad 85 tys. pałek perkusyjnych dziennie, a jego firma ma 65% udziału w rynku[3].

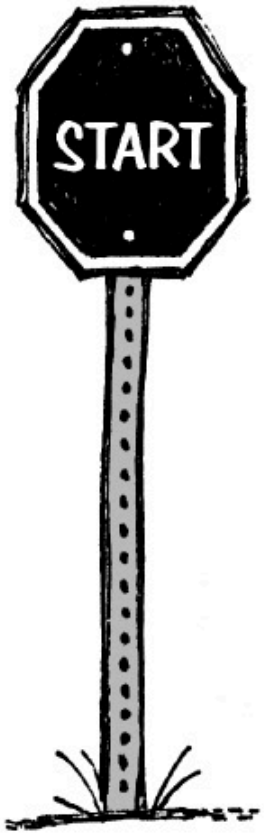
Trener lekkoatletycznych biegaczy Bill Bowerman stwierdził, że jego podopieczni potrzebują lepszych, lżejszych butów do biegania. W swoim warsztacie wlał gumę do domowej gofrownicy. W ten sposób powstała słynna gofrowana podeszwa butów Nike[4].

Ci ludzie sami rozwiązali własne problemy i odkryli ogromny popyt na wyprodukowane przez siebie produkty. Ty również powinieneś tak postąpić. Jeśli stworzysz coś, czego *sam* potrzebujesz, możesz szybko i bezpośrednio ocenić jakość swojego rozwiązania, zamiast zdawać się na osąd osób trzecich.

Mary Kay Wagner, założycielka firmy Mary Kay Cosmetics, wiedziała, że wytwarzane przez jej firmę produkty do pielęgnacji skóry są świetne, ponieważ sama je stosowała. Wszystko zaczęło się od tego, że Wagner zaopatrywała się u kosmetolożki sprzedającej pacjentom, krewnym i przyjaciołom kosmetyki robione według domowej receptury. Kiedy kosmetolożka zmarła, Wagner odkupiła od jej rodziny receptury kosmetyków. Nie potrzebowała przeprowadzać badań ani nie musiała testować produktów na grupie

fokusowej, żeby się przekonać o jakości tych kosmetyków. Wystarczyło, że przyjrzała się własnej skórze[5].

Najlepsze w tym podejściu jest to, że jeśli postanowisz rozwiązać własny problem, na pewno pokochasz swoje zajęcie. Skoro wiesz, na czym polega dana niedogodność, dokładnie znasz wartość zaradzenia jej. Nic się nie może równać z Twoją wiedzą. W końcu będziesz nad tym pracował przez kolejnych parę lat (oby!), a może do końca życia. Lepiej więc niech to będzie coś, na czym Ci naprawdę zależy.


START

Zacznij coś robić

Każdy z nas ma takiego znajomego, który twierdzi, że on również wpadł na pomysł np. serwisu eBay i gdyby tylko podjął w tej sprawie jakieś działania, dzisiaj byłby już miliarderem. Tego rodzaju rozumowanie jest żałosne i złudne. Pomysł na serwis działający na podobnych zasadach co eBay nie ma nic wspólnego ze stworzeniem tego rodzaju witryny. Liczy się *działanie*, a nie pomysły, słowa czy plany.

Uważasz, że Twój pomysł jest naprawdę wartościowy? To spróbuj go sprzedać i przekonaj się, ile jest wart. Prawdopodobnie *niewiele*. Dopóki naprawdę nie zaczniesz czegoś robić, Twoja wspaniała koncepcja pozostaje jedynie pomysłem. A te miewa każdy.

Stanley Kubrick udzielił ambitnym reżyserom następującej rady: „Weź do ręki kamerę z taśmą filmową i zrób jakikolwiek film”. Kubrick wiedział, że kiedy jest się nowicjuszem, trzeba zacząć tworzyć. Najważniejszą sprawą jest zabranie się do dzieła. Tak więc: weź do ręki kamerę, wciśnij Rec i zacznij nagrywać.

Pomysły nic nie kosztują i można ich mieć tysiące. Rozważanie różnych koncepcji ma niewielkie znaczenie w biznesie. Ważne jest dopiero to, jak dobrze potrafisz je wprowadzić w życie.

KA! TO NIE WYMÓWKA

Nie tłumacz się brakiem czasu

Najczęstsza wymówka, jakiej używają ludzie, brzmi: „Nie ma na to czasu”. Twierdzą, że chcieliby założyć firmę, nauczyć się grać na instrumencie, sprzedawać swój wynalazek, napisać książkę albo cokolwiek, ale dzień nie jest z gumy i ma za mało godzin.

Daj spokój. Zawsze zdążysz coś zrobić, jeśli tylko dobrze spożytkujesz czas. Nie myśl sobie, że musisz rzucić swoją pracę na etacie. Trzymaj się jej i zacznij pracować nad swoim projektem nocami.

Zamiast oglądać telewizję albo grać w *World of Warcraft*, popracuj nad swoim pomysłem. Nie musisz kłaść się spać o 22, spróbuj położyć się o 23. Nie zachęcamy Cię do zarywania nocy albo pracy po szesnaście godzin na dobę, ale do tego, żebyś wygospodarował w ciągu tygodnia kilka godzin. To wystarczająco dużo, by zacząć coś robić.

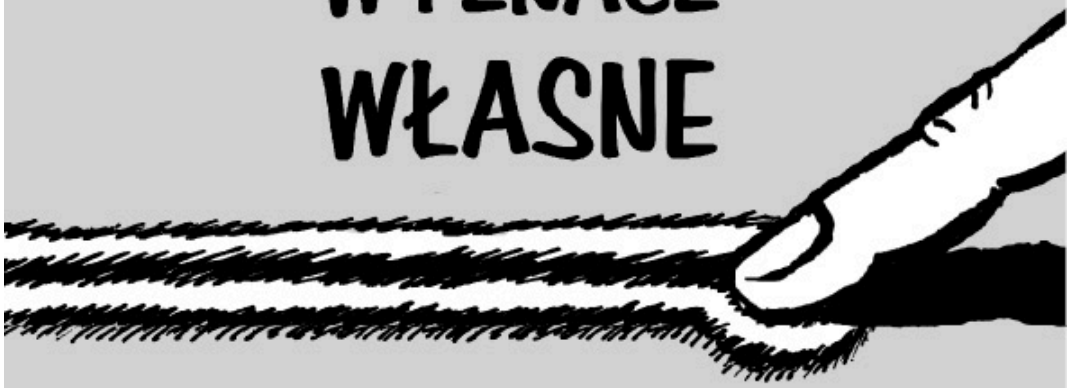
Kiedy Ci się to uda, przekonasz się, czy Twój entuzjazm i zainteresowania są prawdziwe, czy też tylko chwilowe. Jeśli Twoje plany nie wypalą, po prostu będziesz chodził do pracy, tak jak to robiłeś do tej pory. Oprócz czasu, nic nie tracisz i niczym nie ryzykujesz, więc nie ma o czym mówić.

Jeżeli wystarczająco intensywnie myślisz o jakiejś sprawie, znajdziesz na nią czas bez względu na swoje pozostałe zobowiązania. Tak naprawdę większości ludzi aż tak bardzo nie zależy na rozwijaniu własnych koncepcji. Dlatego chronią swojego ego, tłumacząc się brakiem czasu. Nie odpuszczaj sobie w ten sposób. Tylko od Ciebie zależy, czy spełnią się Twoje marzenia.

Poza tym nie ma czegoś takiego jak *właściwy* moment na założenie firmy. Zawsze będziesz za młody albo za stary,

zbyt zajęty, bez pieniędzy albo znajdziesz jeszcze inne wymówki. Jeśli bez przerwy będziesz się przejmował tym, czy to jest odpowiedni czas na zakładanie biznesu, nigdy się za to nie zabierzesz.

WYZNACZ
WŁASNE



GRANICE

Wyznacz własne granice

W miarę postępu prac pamiętaj o tym, *dlaczego* zabrałeś się do rozwijania swojego projektu. Aby Twoja firma wyróżniała się na rynku, musi reprezentować wyznawane przez Ciebie poglądy, a nie tylko oferować produkt albo usługę. Musisz w coś wierzyć, mieć kręgosłup. Powinieneś wiedzieć, o co jesteś gotów walczyć, a potem udowodnić to światu.

Bądź zdecydowany w swoich poglądach, a przyciągniesz do siebie zagorzałych fanów. Będą się na Ciebie powoływać i bronić przed innymi. Będą rozpowiadać o Twojej firmie i rekomendować ją innym żarliwiej niż najlepsza reklama.

Za zdecydowane opinie trzeba płacić. Zapewne paru ludzi do siebie zniechęcisz. Będą Cię oskarżać o arogancję i wyniosłość. To normalne. Na każdą darzącą Cię sympatią osobę przypada kilka innych, które Cię nie cierpią. Jeśli Twoje poglądy nikogo nie wyprowadzą z równowagi, to prawdopodobnie nie starasz się wystarczająco mocno (i pewnie jesteś nudny).

Wiele osób nie cierpi naszej firmy, ponieważ nasze produkty mają mniej funkcji niż oferowane przez konkurencję. Ludzie obrażają się na nas, kiedy nie zgadzamy się na zamieszczenie w aplikacji informacji o ich domowych zwierzętach. Mimo to jesteśmy równie dumni z funkcji, jakie mają nasze aplikacje, jak i z tych, których im brakuje.

Chcemy, aby produkowane przez 37signals oprogramowanie było proste, ponieważ uważamy, że większość aplikacji jest zbyt skomplikowana — za dużo funkcji i zbyt wiele przycisków tworzy ogromny chaos. Dlatego wytwarzamy zupełnie inne oprogramowanie. Skoro

nasza oferta nie wszystkim odpowiada — w porządku. Godzimy się z utratą części klientów, jeśli oznacza to, że nasze produkty są wręcz uwielbiane przez innych. To nasza granica, której nie przekroczymy.

Jeśli nie określisz wartości, jakimi kierujesz się w biznesie, wszystko, co robisz, będzie podważalne i wątpliwe. Jednak gdy jasno określisz swoje stanowisko, podejmowanie decyzji stanie się oczywiste.

Na przykład firma Whole Foods szczyci się tym, że sprzedaje jedynie najlepszej jakości naturalne towary z ekologicznych upraw. Nie marnuje czasu na dokonywanie ciągłych wyborów, co jest odpowiednie a co nie. Żaden jej pracownik nie zastanawia się nawet nad możliwością zaoferowania klientowi produktów ze sztucznymi dodatkami smakowymi. Nie ma mowy. Dlatego nie kupisz u nich coca-coli albo snickersa.

Misja Whole Foods sprawia, że oferowane przez nią produkty są droższe niż sprzedawane przez inne przedsiębiorstwa. Jej przeciwnicy żartują sobie z klientów zaopatrujących się w Whole Foods, twierdząc, że wydają na te towary całą wypłatę. Co z tego? Whole Foods radzi sobie całkiem dobrze.

Kolejnym przykładem jest bar kanapkowy Vinnie’s Sub Shop, który znajduje się w Chicago na tej samej ulicy co nasze biuro. Do kanapek w tym barze dodawany jest olejek bazyliowy domowej roboty, który sprawia, że są wyśmienite. Gdybyś jednak chciał spróbować ich kanapki, lepiej przyjdź wcześnie. Kiedyś spytałem ekspedientki, o której zamykają bar, i w odpowiedzi usłyszałem, że wtedy, gdy zabraknie chleba.

Nie mogłem w to uwierzyć, ale pracownica wytłumaczyła mi, że chleb kupują, kiedy jest świeży, wcześnie rano w piekarni znajdującej się przy tej samej ulicy. Gdy zabraknie

chleba (zwykle ok. pierwszej albo trzeciej po południu), bar jest zamykany. Właściciel mógłby kupić więcej pieczywa w ciągu dnia, ale ono nie jest już tak dobre jak to świeże z porannego wypieku. Nie warto sprzedawać kilka kanapek więcej i w ten sposób zabiegać o dodatkowych kilka dolarów, skoro sprzedawane później jedzenie nie dawałoby właścicielowi ani obsłudze powodów do dumy.

Nie wolałbyś jadać w takim miejscu jak Vinnie’s Sub Shop zamiast w jakimś sieciowym barze kanapkowym?

PRZEKUJ SŁOWA W CZYN

ALBO ZAMILCZ

Misja firmy nie do zrealizowania

Istnieje duża różnica między wyznawaniem pewnych wartości a ich *deklarowaniem* w okrągłym, gładko brzmiącym zdaniu. Chodzi o hasła nadające się głównie do powieszenia na ścianie, w których firmy obiecują świadczenie „najlepszych usług”. Zwykle brzmią one sztucznie i są oderwane od rzeczywistości.

Wyobraź sobie, że znajdujesz się w wypożyczalni samochodów. W pokoju jest zimno, dywan jest brudny, a za ladą nie ma żywego ducha. Na tablicy ogłoszeń dostrzegasz obszarpaną kartkę ozdobioną na górze jakimś rysunkiem. Właśnie próbujesz odczytać misję odwiedzanego przedsiębiorstwa:

> Misją naszej firmy jest zaspokajanie potrzeb klientów przez wynajmowanie samochodów osobowych i dostawczych, leasing oraz sprzedaż samochodów, a także świadczenie powiązanych z tym usług, a co za tym idzie, wykraczanie ponad oczekiwania klienta co do jakości obsługi i usług oraz ich wartości.
>
> Dokładamy wszelkich starań, aby zdobyć lojalność klientów, dlatego działamy uczciwie i oferujemy usługi wykraczające ponad ich oczekiwania oraz dostosowane do ich indywidualnych potrzeb, co sprawia, że kontakt z naszą firmą klient zapamięta jako wspaniałe doświadczenie biznesowe.
>
> Motywujemy naszych pracowników do wyjątkowo troskliwej obsługi klienta przez zapewnienie im możliwości rozwoju zawodowego i osobistego oraz gwarancję godziwego wynagrodzenia za ich dokonania i osiągnięte przez nich sukcesy…[6]

I tak dalej. Czytasz te bzdury i zastanawiasz się, czy biorą Cię za idiotę. Słowa misji spisane na kartce są ewidentnie sprzeczne z wrażeniem, jakie wywołuje odwiedzany przez Ciebie salon.

Tę sytuację można porównać do próby porozmawiania przez telefon z konsultantem — gdy czekasz, aż ktoś z personelu firmy odbierze telefon, musisz wysłuchać nagranego na taśmę głosu zapewniającego Cię, jak bardzo jesteś ważny dla tej organizacji. „Doprawdy? Więc może firma powinna zatrudnić więcej osób, żebym nie musiał czekać trzydziestu minut, aż zostanę obsłużony”.

Możesz również wybrać drugą możliwość i nie przygotować żadnego sloganu przedstawiającego misję Twojej firmy. Lepsze to niż zapewnianie mnie przez automatyczną sekretarkę, jak bardzo jestem dla Ciebie ważny. To jest nagranie. Wiem, jaka jest różnica między prawdziwą sympatią a automatem zaprogramowanym na mówienie miłych słówek.

Wyznawanie pewnych wartości nie polega na spisaniu ich na kartce, ale na tym, aby w nie wierzyć i kierować się nimi w życiu.

PLAN

Pieniądze z zewnątrz to plan Z

Jedno z pierwszych pytań, jakie z pewnością Ci się nasunie, brzmi: skąd wziąć kapitał założycielski? Ludzie zbyt często myślą, że odpowiedzią jest kapitał uzyskany od innych. Jeśli chcesz założyć restaurację albo zbudować fabrykę, może rzeczywiście będziesz potrzebował kapitału zewnętrznego. Jednak wiele firm nie potrzebuje kosztownej infrastruktury, zwłaszcza w dzisiejszych czasach.

Żyjemy w gospodarce usługowej. Firmy usługowe (zajmujące się konsultingiem, oprogramowaniem, planowaniem ślubów, projektowaniem graficznym i setkami innych rzeczy) nie muszą wiele inwestować, aby rozpocząć działalność. Jeśli chcesz prowadzić biznes w jednej z tych branży lub podobnej, unikaj finansowania z zewnątrz.

W gruncie rzeczy bez względu na profil działalności zakładanej firmy w jak najmniejszym stopniu korzystaj z pożyczonej gotówki. Korzystanie z cudzych pieniędzy może się wydawać wspaniałe, ale w gruncie rzeczy to pętla zakładana sobie na szyję. Przekonaj się dlaczego.

> **Pozbywasz się kontroli**. Jeżeli zwrócisz się do osób trzecich o pożyczkę na rozkręcenie firmy, będziesz przed nimi odpowiadał. Na początku, kiedy wszyscy będą zgodni, wszystko może się dobrze układać. Jednak co będzie potem? Czy chcesz założyć własną firmę tylko po to, aby wykonywać polecenia innych osób? Jeśli weźmiesz pieniądze na rozkręcenie interesu od obcych ludzi, właśnie tak to się skończy.
>
> **Wycofanie kapitału może przeszkodzić w budowaniu firmy stawiającej na jakość**. Inwestorzy chcą odzyskać swoje pieniądze, i to w miarę szybko

(zwykle po trzech, pięciu latach). Kiedy osoby, które włożyły swój kapitał w rozkręcenie interesu, są zainteresowane jak najszybszym wycofaniem pieniędzy, firma może zapomnieć o trwałym, zrównoważonym rozwoju.

Wydawanie cudzych pieniędzy uzależnia. Nie ma nic łatwiejszego od wydawania pieniędzy innych. Jednak fundusze kiedyś się skończą i będziesz musiał przyjść po dodatkowe środki. Za każdym razem, kiedy wrócisz po więcej, inni zyskają większą kontrolę nad Twoją firmą.

Umowa pożyczki zwykle jest niekorzystna. Początkujący biznesmen nie umie skutecznie wywierać nacisku. To niewłaściwy moment na zawieranie jakichkolwiek transakcji finansowych.

Klienci schodzą na dalszy plan. W efekcie zadłużenia budujesz to, czego oczekują od Ciebie *inwestorzy*, a nie *klienci*.

Zabieganie o fundusze jest niezwykle dekoncentrujące. Szukanie inwestorów jest trudne i wyczerpujące. Wymaga miesięcy tokowania na spotkaniach, manewrów prawnych, umów itd. Odciąga od skupienia się na budowaniu czegoś naprawę wielkiego.

Po prostu nie warto. Słyszymy to od wielu właścicieli firm, którzy wybrali tę formę zbierania funduszy i później żałowali. Zwykle ich historia wygląda podobnie: na początku zainwestowany kapitał wywoływał u nich ekscytujący dreszczyk. Potem zaczęli chodzić na spotkania z inwestorami i/albo radą dyrektorów i zaczęli się zastanawiać, w co się wplątali, ponieważ kto inny dyktował im warunki.

Zanim założysz sobie tę pętlę na szyję, rozejrzyj się za innym wyjściem z sytuacji.

— CZY —

NAPRAWDĘ TEGO POTRZEBUJESZ?

Potrzebujesz mniej, niż Ci się wydaje

Czy naprawdę potrzebujesz dziesięciu ludzi, czy też na razie wystarczy, że zatrudnisz dwie lub trzy osoby?

Czy rzeczywiście musisz mieć na początek 500 tys. zł, czy dasz radę rozkręcić firmę, mając 50 tys. zł (a może 5 tys. zł)?

Czy doprawdy potrzebujesz sześciu miesięcy na przygotowanie oferty, czy też wystarczą dwa?

Czy naprawdę potrzeba Ci wielkiego biura, czy też możesz przez jakiś czas dzielić przestrzeń biurową z kimś innym?

Czy konieczne jest wynajęcie ogromnego magazynu, czy wystarczy Ci jakaś mniejsza powierzchnia magazynowa (a może garaż lub piwnica); być może warto w ogóle zlecić to zadanie firmie zewnętrznej?

Czy naprawdę musisz wykupić reklamę i zatrudnić firmę public relations, czy też są inne sposoby na to, aby zostać zauważonym?

Czy na pewno musisz budować fabrykę, czy równie dobrze mógłbyś wynająć kogoś innego do produkowania swoich wyrobów?

Czy faktycznie zatrudnienie księgowej jest uzasadnione, czy możesz skorzystać z gotowego programu księgowego i rozliczać się samodzielnie?

Czy rzeczywiście potrzebujesz działu IT, czy może dobrym rozwiązaniem w tym zakresie będzie outsourcing?

Czy naprawdę powinieneś zatrudnić kogoś do pomocy na cały etat, czy może dasz radę samemu zajmować się odpowiadaniem na pytania klientów?

Czy musisz koniecznie otwierać sklep detaliczny, czy mógłbyś sprzedawać swój produkt w internecie?

Czy na pewno potrzebujesz wymyślnych wizytówek, papieru firmowego i broszur, czy obejdziesz się bez tego rodzaju rzeczy?

Chyba wiesz, o co chodzi. Być może w końcu rozszerzysz skalę swojej działalności i zwiększą się jej koszty, ale niekoniecznie teraz jest na to czas.

Nie ma nic złego w oszczędzaniu. Kiedy wypuściliśmy na rynek nasz pierwszy produkt, zrobiliśmy to małym kosztem. Nie mieliśmy własnej siedziby, ale dzieliliśmy przestrzeń biurową z inną firmą. Nie mieliśmy rzędów serwerów, tylko jeden. Nie reklamowaliśmy się, tylko promowaliśmy naszą firmę, dzieląc się z innymi własnymi doświadczeniami w internecie. Nie zatrudniliśmy nikogo do odpowiadania na e-maile klientów — tym zadaniem zajął się sam założyciel firmy. Mimo to wszystko świetnie funkcjonowało.

Wiele dobrze prosperujących firm zaczyna działalność od pracy w garażu. Ty również możesz zacząć w ten sposób.

STARTUP

Załóż firmę, nie startup

Ach, te startupy. To szczególny rodzaj przedsiębiorstw cieszących się ogromnym zainteresowaniem (zwłaszcza w branży technicznej).

Startup to magiczny podmiot, który nigdy nie ma problemów z wydatkami ani przychodami. Właściciel startupu może wydawać czyjeś pieniądze, dopóki nie przekona się, jak je samemu zarobić. Ten podmiot nie podlega prawom biznesu.

Problem z tym magicznym podmiotem jest taki, że można go potraktować jak rekwizyt z bajki. W rzeczywistości każda firma, czy to początkująca, czy też okrzepła na rynku, rządzi się tymi samymi prawami ekonomii i poddaje się identycznym siłom rynkowym. Musi ponosić wydatki i przynosić dochody. Wypracować zysk albo zwinąć interes.

Właściciele startupów zdają się ignorować rzeczywistość. Próbują odwlec to, co nieuchronne, czyli moment, w którym ich biznes musi dojrzeć, osiągnąć zysk i stać się prawdziwą, zrównoważoną firmą.

Każdy, kto w biznesie przyjmuje podejście „kiedyś dojdziemy do tego, jak osiągnąć zysk”, jest niepoważny. To jak zabieranie się do budowy statku kosmicznego z założeniem, że grawitacja nie istnieje. *Jeśli nie wytyczasz sobie ścieżki do osiągnięcia zysku, to nie zajmujesz się biznesem, ale hobby*.

Nie podpieraj się więc koncepcją startupu, ale załóż prawdziwy biznes. Prawdziwe firmy muszą zajmować się realnymi sprawami, takimi jak np. rachunki i listy płac. Od pierwszego dnia działalności troszczą się o zyski. Rzetelna firma nie kwituje poważnych problemów stwierdzeniem:

„Wszystko gra, przecież jesteśmy startupem”. Działaj, jakbyś prowadził prawdziwą firmę, a będziesz miał większe szanse na odniesienie sukcesu.

Potrzebujesz
STRATEGII
ZAANGAŻOWANIA
→ NIE ←
WYJŚCIA

Budowanie na sprzedaż kończy się porażką

Ludzie pewnie często pytają Cię o strategię wyjścia z inwestycji, chociaż dopiero co założyłeś firmę. Coś z tymi ludźmi jest nie w porządku, skoro nie potrafią czegoś zbudować, żeby od razu nie zastanawiać się nad tym, jak się z tego wycofać. Po co ten pośpiech? Jeżeli myślisz o tym, jak się wycofać z inwestycji, mimo że jeszcze się nad nią nie napracowałeś, z Twoimi priorytetami jest coś nie tak.

Czy od razu kiedy wchodzisz w nowy związek uczuciowy, planujesz zerwanie? Czy na pierwszej randce spisałbyś przedmałżeńską intercyzę? Czy umówiłbyś się na spotkanie z adwokatem od rozwodów w dniu swojego ślubu? To byłoby śmieszne, nie uważasz?

To, czego potrzebujesz, to strategia zaangażowania się w swój biznes, a nie wycofania się z niego. Powinieneś myśleć, jak rozwijać swój projekt i odnieść sukces, a nie jak uciec ze statku. Jeśli cała Twoja strategia opiera się na wycofaniu się z inwestycji, z pewnością daleko nie zajdziesz.

Wielu ambitnych biznesmenów wiąże swoje nadzieje ze sprzedażą swojej firmy. Jednak szanse na to, że jakieś wielkie przedsiębiorstwo przejmie Twój interes zgodnie z Twoimi oczekiwaniami, są bardzo niewielkie — być może jak jeden do tysiąca albo jeden do dziesięciu tysięcy.

Jeśli zakładasz firmę z zamiarem, że kiedyś zostanie przejęta przez inne przedsiębiorstwo, przywiązujesz wagę do niewłaściwych spraw. Zamiast bowiem koncentrować się na tym, żeby klienci ją polubili, martwisz się, kto ją kupi. Nie powinieneś obsesyjnie skupiać się na tym problemie.

Załóżmy jednak, że zignorujesz tę radę i postanowisz sprzedać firmę. Rozwijasz interes, sprzedajesz go i dostajesz niezłą zapłatę. Co dalej? Chcesz się przenieść na jakąś wyspę i całymi dniami popijać pina coladę? Czy o to Ci naprawdę chodzi? Zastanów się, czy pieniądze Cię rzeczywiście uszczęśliwią. Jesteś pewien, że wolisz taki scenariusz od prowadzenia biznesu, który sprawia Ci radość i w który wierzysz?

Dlatego słyszysz o właścicielach, którzy sprzedali swoje firmy, odpoczywali przez pół roku, a potem wrócili do gry. Brakowało im tego, z czego zrezygnowali. Jednak ich drugi pomysł na biznes zwykle nie był już tak udany jak pierwszy.

Nie popełniaj tego błędu. Jeśli rozkręcisz świetny interes, pracuj nad nim. Ludzie nie odnoszą sukcesów zbyt często. Nie pozwól, żeby Twój biznes wymknął Ci się z rąk.

WYNAJEM
UMOWY DŁUGOTERMINOWE
ZAPASY MAGAZYNOWE
SPOTKANIA

Mniejsze zasoby

W prowadzeniu działalności biznesowej kieruj się zasadą mniejszych zasobów. Tylko na początkowym etapie swojego rozwoju firma jest niezwykle mała, dzięki czemu potrafi działać oszczędnie i szybko. Od chwili założenia przedsiębiorstwo zaczyna zwiększać swoje zasoby. Im są one większe, tym więcej energii potrzeba, aby zmienić kierunek działalności przedsiębiorstwa. Ta zasada sprawdza się zarówno w świecie biznesu, jak i w naturze. Zasoby przedsiębiorstwa powiększane są przez:

- umowy długoterminowe,
- przerost zatrudnienia,
- decyzje mające trwałe skutki,
- spotkania,
- skomplikowane procesy,
- zapasy magazynowe lub zasoby intelektualne,
- umowy na wyłączność na sprzęt, oprogramowanie i technologie,
- długoterminowe plany,
- politykę biurową.

Unikaj wyżej wymienionych pozycji, kiedy tylko możesz. Dzięki temu będziesz mógł szybko zmienić kierunek, w którym rozwija się Twoja firma. Im zmiany są kosztowniejsze, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że je wprowadzisz.

Wielkie organizacje zmieniają się przez lata. Zamiast podejmować działania, zaczynają dyskusję. Zamiast wykonywać zadania, odbywają spotkania. Jeśli będziesz utrzymywał zasoby swojej firmy na niskim poziomie, będziesz mógł szybko dokonywać zmian w zakresie modelu biznesowego, produktu, jego funkcji lub/i przesłania marketingowego. Możesz pozwolić sobie na popełnianie błędów, ponieważ będziesz mógł je szybko naprawić, zmieniać swoje priorytety, ofertę produktową lub zainteresowania. Najważniejsze jednak, że zawsze możesz zmienić zdanie.

---

1 Jim Rutenberg, *Clinton Finds Way to Play Along with Drudge*, „New York Times", Oct. 22, 2007.

2 Informacje na temat Jamesa Dysona, który w 1978 r. zbudował odkurzacz Dyson Vaccum Cleaner, dostępne są na stronie internetowej *www.ideafinder.com/history/inventors/dyson.htm*.

3 Russ Mitchell, *The Beat Goes On*, „CBS News, Sunday Morning", Mar. 29, 2009, *www.tinyurl.com/cd8gjq*.

4 Eric Randsell, *The Nike Story? Just Tell It!*, „The Fast Company", Dec. 19, 2007, *www.fastcompany.com/magazine/31/nike.html www.fastcompany.com/magazine/31/nike.html*.

5 *Mary Kay Ash: Mary Kay Cosmetics*, „Journal of Business Leadership" vol. 1, no. 1 (Spring 1988); American National Hall of Fame, *www.anbhf.org/laureates/mkash.php*.

6 Misja Enterprise Rent-a-Car, *http://aboutus.enterprise.com/who_we_are/mission.html*.

Rozdział 4. Rozwój

DOBRZE
JEST
MIEĆ
MNIEJ

Wykorzystaj własne ograniczenia

„Brakuje mi czasu/pieniędzy/ludzi/doświadczenia”. Przestań jęczeć. Im mniej tym lepiej. W gruncie rzeczy utrudnienia wpływają na firmę pozytywnie. Ograniczone zasoby zmuszają Cię bowiem do zadowolenia się tym, czym dysponujesz. Nic się nie może zmarnować, a kierowanie się tą zasadą wymaga kreatywności.

Czy kiedykolwiek widziałeś broń, jaką więźniowie potrafią zrobić z kawałka mydła albo łyżki? Radzą sobie, wykorzystując to, czym dysponują. Nie sugerujemy, że powinieneś zdzielić kogoś kijem golfowym, ale podejdź do problemu twórczo, a będziesz zaskoczony, czego możesz dokonać, posiadając tak niewiele.

Pisarze wykorzystują ograniczenia w procesie twórczym. Szekspir z radością korzystał z utrudnień, jakie narzuciła mu forma sonetów (czternastowersowy wiersz z pentametrem jambicznym i specyficznym układem rymów). Haiku i limeryki również rządzą się ścisłymi regułami, które prowadzą do twórczych rozwiązań. Pisarze tacy jak Ernest Hemingway czy Raymond Carver odkryli, że zmuszając się do stosowania prostego i klarownego języka, osiągną najlepszy efekt.

The Price Is Right[1], najdłużej emitowany teleturniej w historii amerykańskiej telewizji, jest przykładem kreatywności wynikającej z napotkanych ograniczeń. W teleturnieju jest ponad sto rozgrywek, a każda z nich opiera się na podstawowym pytaniu: „Ile kosztuje ten produkt?”. Ta prosta formuła przyciąga fanów od ponad trzydziestu lat.

Linie lotnicze Southwest eksploatują wyłącznie boeingi 737 (w przeciwieństwie do innych linii wykorzystujących różne

maszyny). W rezultacie każdy pilot, steward czy stewardesa albo członek załogi naziemnej mogą obsługiwać każdy lot. W dodatku wszystkie części zamienne, jakimi dysponują linie, pasują do każdego samolotu firmy. Oznacza to niższe koszty i większą łatwość w prowadzeniu biznesu. Firma sama ułatwiła sobie zadanie.

Kiedy pracowaliśmy nad aplikacją Basecamp, borykaliśmy się z wieloma ograniczeniami. Prowadziliśmy firmę projektową, która obsługiwała swoich klientów, musieliśmy radzić sobie z siedmiogodzinną różnicą czasu między Danią (gdzie David zajmował się programowaniem) a Stanami Zjednoczonymi (gdzie pracowała reszta naszej grupy), dysponowaliśmy niewielkim zespołem i nie mieliśmy funduszy ze źródeł zewnętrznych. Te utrudnienia zmusiły nas do utrzymania prostoty produktu.

Obecnie nasza firma dysponuje większymi zasobami i zatrudnia więcej osób, ale ciągle narzucamy sobie pewne ograniczenia. Staramy się, aby tylko jedna lub dwie osoby pracowały nad jednym produktem równocześnie. Zawsze też ograniczamy funkcje aplikacji do minimum. Gimnastykujemy się w ten sposób, aby nasze produkty nie były przeładowane.

Zanim więc uderzysz w smętne tony o niewystarczających środkach, przekonaj się, jak daleko możesz zajść, wykorzystując istniejące zasoby.

LEPIEJ
MIEĆ NIEWIELE
RZECZY, ALE
DOBRYCH

NIŻ

PEŁNO RZECZY,
KTÓRE SĄ
DO NICZEGO

Lepiej zrealizować połowę pomysłów, byle dobrze, zamiast wcielać w życie wszystkie, ale z marnym skutkiem

Jeśli będziesz chciał zrealizować kilka świetnych pomysłów jednocześnie, możesz uzyskać bardzo kiepski efekt — Twoje produkty będą beznadziejne. Nie możesz wcielić w życie dosłownie *wszystkich* pomysłów, ponieważ efekt żadnego z nich nie będzie zadowalający. Twój czas, zasoby, możliwości i zdolność koncentracji są ograniczone. Wystarczająco trudno jest zrobić dobrze jedną rzecz. Dlatego nie myśl, że jeśli zabierzesz się do robienia dziesięciu rzeczy naraz, to uzyskasz oczekiwany rezultat.

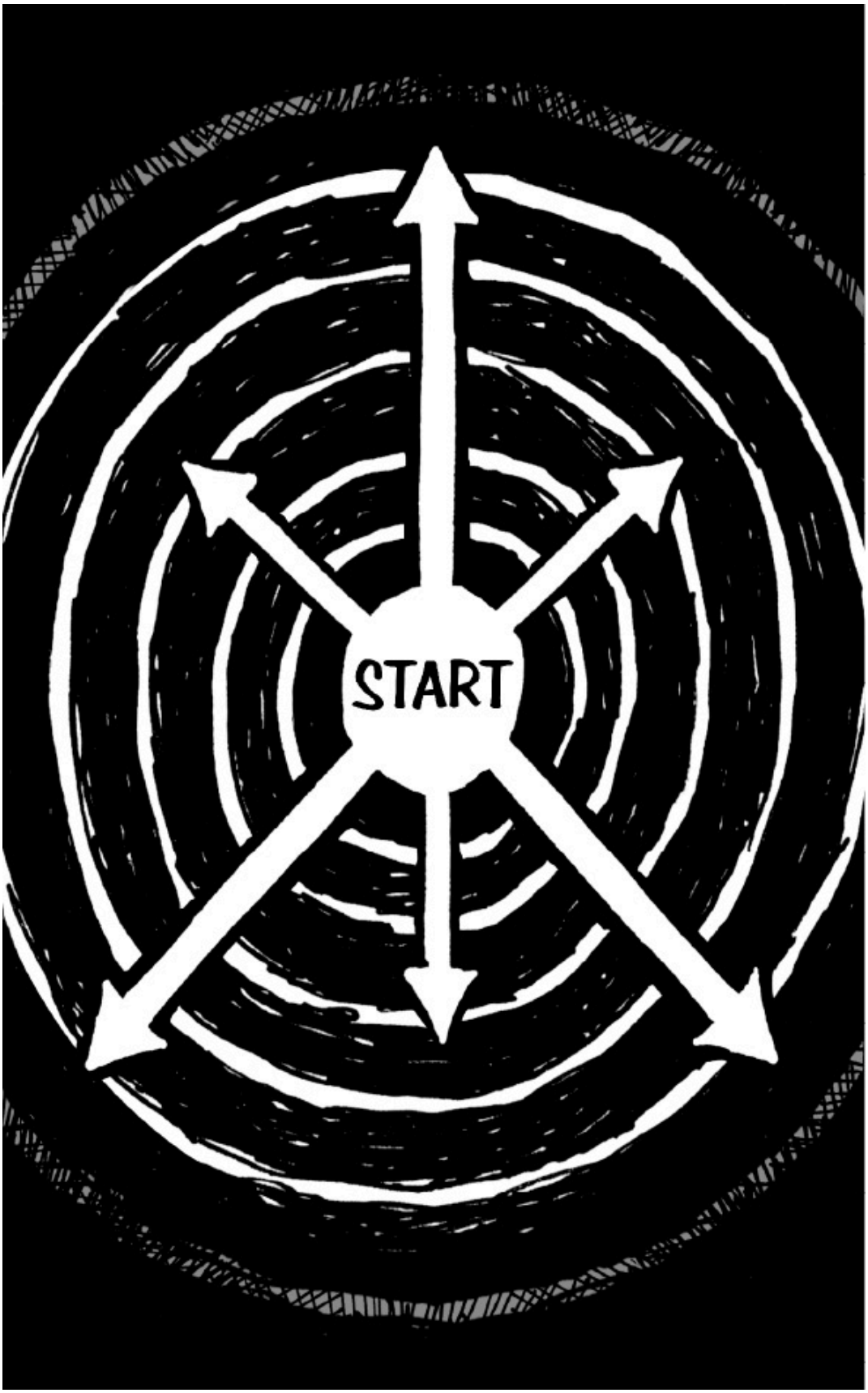
Poświęć więc kilka propozycji dla dobra sprawy. Ukróć własne ambicje o połowę, ponieważ lepiej jest mieć niewiele rzeczy dobrej jakości niż pełno rzeczy, które są do niczego.

Zresztą gdy spojrzysz na swoje pomysły z innej perspektywy, większość z nich nie wyda Ci się taka wspaniała. Jeśli jednak Twoje propozycje są naprawdę fantastyczne, zawsze możesz do nich wrócić później.

W większości przypadków efekty pracy zyskują, gdy się ograniczy realizację pomysłów. Reżyserzy skracają dobre sceny, aby zrobić świetny film. Muzycy wyrzucają z płyty dobre utwory, aby całość była lepsza. Pisarze rezygnują z publikowania nieźle napisanych fragmentów, dzięki czemu ich książki są naprawdę dobre. Naszą książkę również poddaliśmy takiemu zabiegowi, skracając jej przedostatnią

wersję o połowę i ostatecznie w wersji angielskiej z 57 tys. słów zostało 27 tys. Uwierz nam, z korzyścią dla książki.

Przemyśl więc, z jakich zamysłów możesz zrezygnować — aby Twój produkt był naprawdę świetny, musisz się pozbyć rzeczy, które są zaledwie dobre.


START

Zacznij od epicentrum

Kiedy zaczynasz realizować jakiś nowy projekt, swoje wysiłki możesz kierować w różne strony. Są sprawy, którymi *możesz*, *chcesz* albo *musisz* się zająć. Powinieneś zacząć od tych, które *musisz* załatwić. Zacznij od epicentrum.

Gdy np. zamierzasz otworzyć budkę z hot dogami, możesz się zastanawiać, jakich używać przypraw, jakie wybrać stoisko, jaki powinien być jego wystrój albo jak nazwać swój biznes. Jednak najważniejszą sprawą, która powinna zaprzątać Twój umysł, jest hot dog. To jest Twoje epicentrum, a wszystko inne ma znaczenie drugorzędne.

Żeby zidentyfikować epicentrum, musisz zadać sobie następujące pytanie: „Gdybym się tego pozbył, czy dalej miałbym co sprzedawać?”. Budka z hot dogami nie może istnieć bez hot dogów. Możesz zrezygnować z cebuli, przypraw, musztardy itp. Niektórym może nie przypaść do gustu parówka z bułką pozbawiona dodatków, ale w dalszym ciągu będziesz miał budkę z hot dogami. Nie możesz jednak prowadzić takiego biznesu bez hot dogów.

Znajdź swoje epicentrum. Którego z elementów równania nie możesz się pozbyć? Jeśli w dalszym ciągu potrafisz prowadzić swój biznes bez jednego czy drugiego elementu, oznacza to, że te sprawy nie znajdują się w centrum Twoich zainteresowań. Kiedy znajdziesz epicentrum, będziesz wiedział, że to jest to. Następnie skup całą swoją energię na doprowadzeniu podstawowej działalności do doskonałości. Na jej fundamencie zbudujesz całą resztę.

PODSTAWY

Na początku ignoruj szczegóły

Architekci nie przejmują się tym, jakie mają być płytki w łazience albo jakiej marki zmywarkę wstawić do kuchni, *dopóki* nie ustalą ostatecznie rozkładu projektowanego pomieszczenia. Wiedzą, że o takich szczegółach lepiej zadecydować później.

Musisz przyjąć podobne podejście w rozwijaniu swojego pomysłu. Owszem, szczegóły są ważne, jednak ekscytowanie się detalami na początkowym etapie projektu prowadzi do sprzeczek, marnowania czasu na spotkaniach i opóźnień. Zaczynasz się gubić w sprawach, które tak naprawdę nie mają znaczenia. Tracisz czas na podejmowanie decyzji, które i tak później zmienisz. Dlatego przez jakiś czas nie przywiązuj wagi do drobiazgów. Na wstępie zajmij się podstawowymi sprawami, a o szczegóły zadbasz później.

Kiedy zaczynamy coś projektować, początkowo używamy grubego, dużego pisaka, a nie pióra kulkowego. Dlaczego? Ponieważ pisząc piórem, szkicujesz zbyt delikatną kreską i otrzymujesz obraz w wysokiej rozdzielczości. Używając cienkiego pisaka, odczuwasz pokusę, aby zadbać o detale, które na tym etapie w ogóle nie powinny Cię obchodzić — zajmujesz się cieniowaniem albo wahasz się, czy zaznaczyć coś kropkowaną czy kreskowaną linią. Koncentrujesz się na zagadnieniach, którymi nie powinieneś sobie zaprzątać głowy.

Gruby pisak nie pozwoli Ci wdawać się w szczegóły. Możesz nim jedynie zaznaczyć kształty, linie czy bryły. Tak powinno być. Na początku powinieneś się skupić jedynie na planie ogólnym.

Walt Stanchfield, instruktor rysunku słynący z pracy dla studia Walta Disneya, zachęcał animatorów do ignorowania szczegółów w początkowej fazie powstawania projektu. Powód? Na początku detale do niczego Ci się nie przydadzą[2].

Poza tym często nie można stwierdzić, które szczegóły mają największe znaczenie, *dopóki* nie zaczniesz pracy nad realizacją projektu. Dopiero wtedy dostrzegasz sprawy wymagające Twojej uwagi — po prostu wyczuwasz, czego Ci brakuje. Na tym etapie musisz się skupić na detalach, ale nie wcześniej.

DECYZJA

TO

KROK NAPRZÓD

Każda podjęta decyzja to krok naprzód

Kiedy odkładasz podejmowanie decyzji, zadania zaczynają się piętrzyć. Zaległe sprawy bywają ignorowane, załatwiane w pośpiechu albo zapomniane. W rezultacie zostajesz z nierozwiązanymi problemami.

Kiedy tylko możesz, zamień podejście „jeszcze to przemyślę” na „podejmę w tej sprawie decyzję”. Obiecaj sobie nie zwlekać z dokonywaniem wyboru. Nie czekaj na doskonałe rozwiązanie problemu, ale podejmij decyzję i idź dalej.

Dokonywanie wyborów powinno się stać Twoim rutynowym zajęciem. Kiedy rozwiązujesz problem za problemem, sprawy nabierają rozpędu i wzrasta Twoje morale. Podjęte decyzje pozwalają na robienie postępów. Każdy rozwiązany problem to kolejna cegła dołożona do fundamentów Twojej firmy. Zwlekając, do niczego nie dojdziesz. *Możesz* jednak wiele zbudować, jeśli sprawnie podejmowane decyzje pozwolą Ci odhaczać kolejne zadania jako „zrobione”.

Gdy ociągasz się z podjęciem decyzji w nadziei, że po jakimś czasie Cię olśni i dokonasz właściwego wyboru, zaczynają się problemy. Nie licz na to. Problematyczne kwestie możesz rozstrzygnąć równie dobrze dzisiaj.

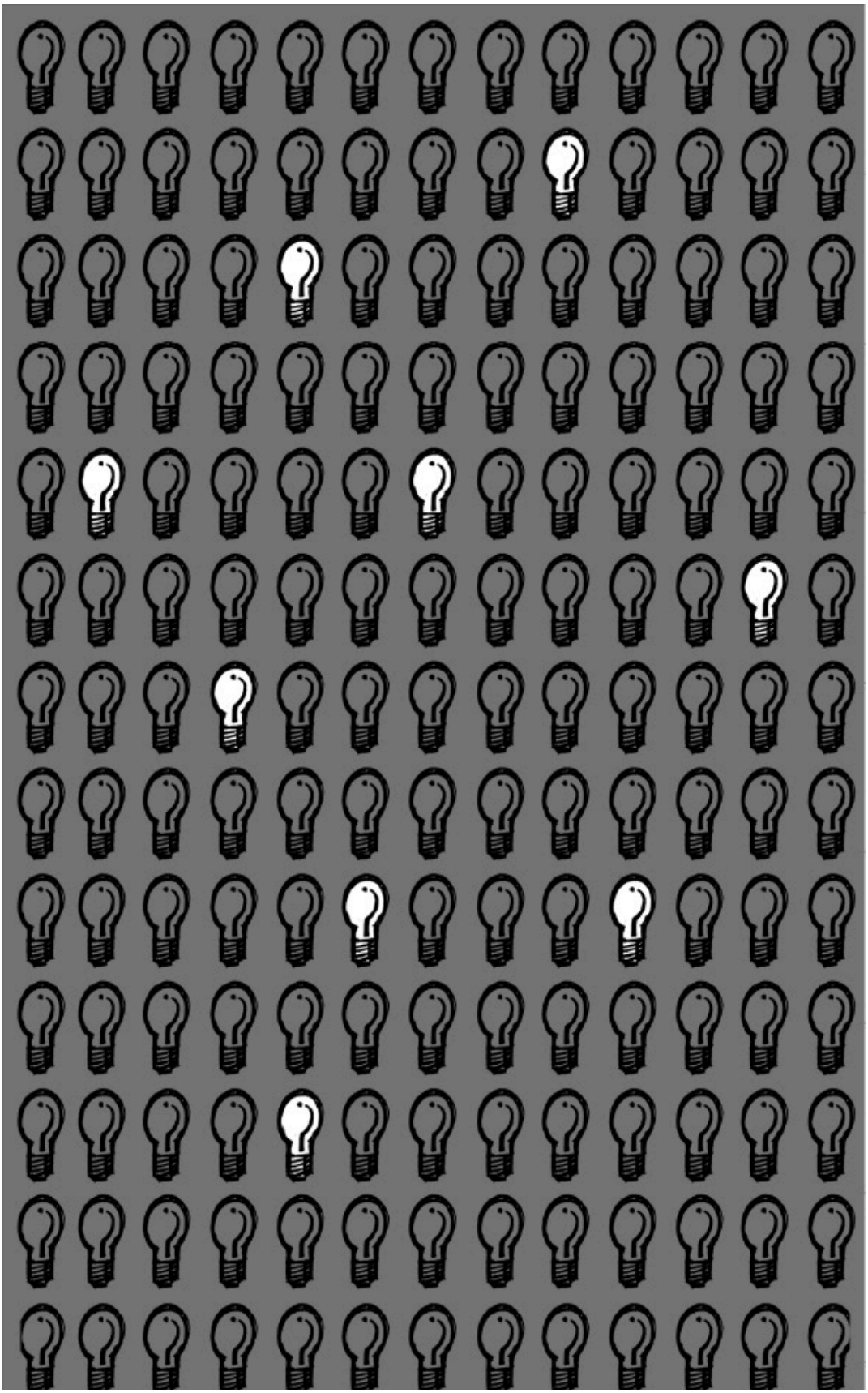
Oto przykład z naszej firmy. Przez długi czas unikaliśmy stworzenia programu afiliacyjnego naszych produktów, ponieważ doskonałe rozwiązanie wydawało się nam zbyt skomplikowane — musielibyśmy zautomatyzować płatności, wysyłać czeki pocztą, rozgryźć przepisy podatkowe obowiązujące za granicą itp. Przełom nastąpił, kiedy zadaliśmy sobie pytanie: „Co możemy zrobić, aby w łatwy

sposób, od ręki, wprowadzić w życie program afiliacyjny?”. Odpowiedź: „Rozliczać się z partnerami bezgotówkowo”. Tak też zrobiliśmy.

Przez jakiś czas trzymaliśmy się tego rozwiązania, ale ostatecznie wdrożyliśmy system, w ramach którego rozliczamy się z partnerami w gotówce. I o to w gruncie rzeczy chodzi — nie musisz zwlekać z podejmowaniem decyzji w nieskończoność. Jeśli Twój wybór okaże się niewypałem, możesz później naprawić swój błąd.

Nie ma znaczenia, ile czasu poświęcisz na planowanie, i tak coś Ci się nie uda. Nie pogarszaj sprawy, analizując w nieskończoność wszystkie możliwości i zwlekając z rozpoczęciem działania.

Projekty, których realizacja jest rozciągnięta w czasie, podkopują morale. Im dłużej musisz nad takim projektem pracować, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo tego, że uda się go doprowadzić do końca. Podejmij decyzję, zrób krok naprzód i zrób coś od razu, kiedy masz jeszcze motywację i rozpęd do działania.



Zostań kuratorem

Jeśli chcesz zorganizować ciekawą wystawę muzealną, nie umieszczasz wszystkich eksponatów w jednym pokoju. To byłby skład magazynowy. O randze muzeum świadczy to, czego *nie* znajdziesz na jego ścianach. Ktoś decyduje o tym, czego się nie eksponuje. Tym kimś jest kurator wystawy podejmujący świadome decyzje dotyczące tego, które eksponaty zobaczą zwiedzający, a które zostaną w magazynie. To jest proces selekcji. Znacznie więcej eksponatów *nie* zostaje wystawionych na światło dzienne, niż *wisi* na muzealnych ścianach. Doskonały zbiór eksponatów jest efektem kilkuetapowej selekcji dostępnych w muzeum pozycji.

Liczy się to, czego się pozbędziesz. Dlatego ciągle zastanawiaj się nad tym, co możesz usunąć, uprościć i usprawnić. Zostań kuratorem. Trzymaj się tego, co jest absolutnie niezbędne. Rezygnuj po kolei ze wszystkiego, aż Twoja działalność ograniczy się tylko do najważniejszych spraw. Następnie powtórz tę procedurę. Zawsze możesz później dodać jakieś elementy z powrotem, jeśli uznasz je za potrzebne.

Zingerman’s to najbardziej znana w Stanach Zjednoczonych sieć delikatesów. Swój status zawdzięczają podejściu właścicieli, którzy uważają się za kuratorów — nie zapełniają sklepowych półek, ale *selekcjonują* wyroby, które mają się na nich znaleźć.

Każda oliwa z oliwek sprzedawana w delikatesach Zingerman’s jest doskonałej jakości. Właściciele zwykle znają jej dostawcę od lat, odwiedzili jego zakład i wspólnie

wybrali produkt. Dzięki temu mogą ręczyć za oryginalny, prawdziwy smak oliwy.

Zajrzyj na stronę internetową właściciela sklepu Zingerman’s i przekonaj się, co napisał o Pasolivo Olive Oil:

> Po raz pierwszy skosztowałem tej oliwy wiele lat temu pod wpływem przypadkowej rekomendacji. Jest wiele marek oliwy, które sprzedawane są w ładnych butelkach i o których można powiedzieć wiele dobrego (tu też nie było wyjątku), ale po prostu nie smakują aż tak dobrze. W przeciwieństwie do nich Pasolivo przykuło moją uwagę, gdy tylko jej spróbowałem. Ma zdecydowany, pełny, bogaty smak. W Pasolivo znajduję wszystkie te cechy, które lubię w oliwie, jest bez skazy. W dalszym ciągu jest jedną z najlepszych oliw produkowanych w Stanach Zjednoczonych i dorównuje świetnym wyrobom wytwarzanym na toskańskiej wsi. Zdecydowanie polecam[3].

Właściciel delikatesów osobiście próbował oliwy i zdecydował się ją sprzedawać w swoim sklepie nie na podstawie jej opakowania, ceny czy polityki marketingowej producenta, ale doceniając jej smak i jakość. Podczas degustacji przekonał się, że ten produkt musi się znaleźć na półce jego sklepu. Ty również powinieneś przyjąć podobne podejście.

Rozwiązuj problemy metodą eliminacji

Jeśli przeanalizujesz choćby jeden z odcinków reality show zatytułowanego *Kitchen Nightmares* prowadzonego przez Gordona Ramsaya, zrozumiesz, o co chodzi. Podupadające restauracje oferują zbyt bogate menu. Właściciele myślą, że serwowanie każdego dania, które ktoś gdzieś wymyślił, przydaje atrakcyjności ich restauracji. Niestety, efekt jest odwrotny — serwowane jedzenie jest beznadziejne (a utrzymywanie zapasów magazynowych przyprawia właścicieli o ból głowy).

Dlatego prawie zawsze pierwszym krokiem Ramsaya jest zredukowanie liczby serwowanych dań z ponad trzydziestu do ok. dziesięciu. Przemyśl to. Usprawnienie pracy restauracji nie zaczyna się od poprawy jakości dań, ale od zredukowania ich liczby. Dopiero po tym zabiegu szef kuchni szlifuje pozostawione w menu pozycje.

Jeśli coś nie funkcjonuje dobrze, naturalnym odruchem jest zwiększenie środków służących rozwiązaniu problemu — do zadań kierujemy więcej ludzi, poświęcamy problemowi więcej czasu i pieniędzy. To tylko zwiększa skalę problemu. Właściwym rozwiązaniem jest podjęcie działania wręcz przeciwnego — redukcja.

Rozwiązuj więc problemy drogą eliminacji. Twój projekt nie ucierpi aż tak bardzo, jak się tego obawiasz. W gruncie rzeczy są duże szanse na to, że takie działanie wyjdzie Ci na dobre. Będziesz zmuszony do podejmowania trudnych decyzji i wybierania tych spraw, które naprawdę mają dla Ciebie znaczenie.

Jeżeli już raz przełożysz terminy i zwiększysz budżet, aby rozwiązać jakiś problem, to nigdy nie skończysz na tym jednym razie.

SKUP SIĘ
NA TYM,
CO
NIEZMIENNE

Skup się na tym, co niezmienne

Wiele przedsiębiorstw koncentruje się na najbliższym wielkim wydarzeniu. Trzyma się tego, co modne i nowe. Śledzi najnowsze trendy i rozwój technologii.

Ta droga prowadzi donikąd. Zaczynasz się koncentrować na modzie zamiast na istocie biznesu. Skupiasz się na sprawach, które ciągle się zmieniają, zamiast na takich, które są trwałe.

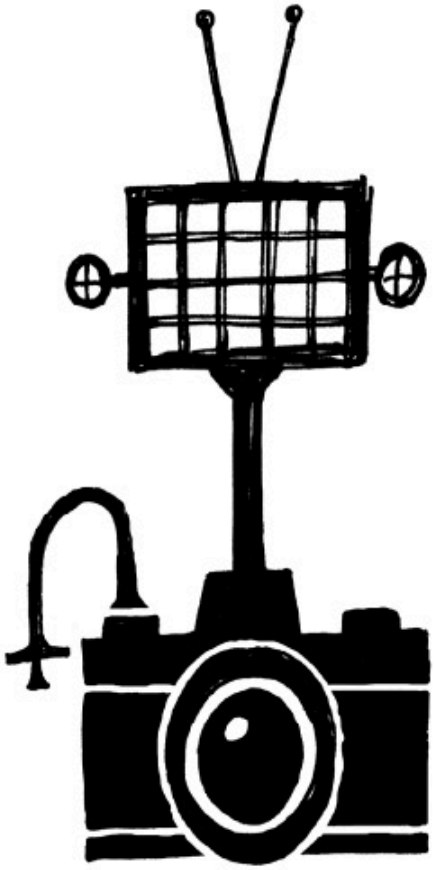
Powinieneś zbudować swój biznes wokół tego, co niezmienne — wokół tego, czego ludzie chcą dzisiaj *i* będą potrzebować jeszcze za dziesięć lat. W takie rzeczy powinieneś zainwestować.

Internetowy sklep Amazon koncentruje się na szybkiej (lub darmowej) wysyłce, dużym wyborze oferowanych artykułów, przyjaznej polityce zwrotu towaru i przystępnych cenach. Na tych aspektach oferty klientom zawsze będzie zależało.

Japońscy producenci samochodów również skupiają się na tym, co niezmienne — na solidności, dostępności i praktyczności. Ludzie oczekiwali tego od samochodów zarówno trzydzieści lat temu, jak i dzisiaj, będą tego oczekiwać również za trzydzieści lat.

W naszej firmie 37signals przywiązujemy wagę do szybkości, prostoty, łatwości użytkowania i czytelności produktów. Tego ludzie będą szukać zawsze. Nie stwierdzą nagle za dziesięć lat: „Rany, wolałbym, żeby oprogramowanie było trudniejsze w użyciu”. Nie powiedzą również, że woleliby aplikacje, które działają wolniej.

Pamiętaj, że mody przemijają. Jeżeli skoncentrujesz się na *trwałych* cechach produktu, Twoje wyroby nigdy nie wyjdą z mody.



SPRZĘT
jest
NIEISTOTNY

Charakter Twojej firmy zależy tylko od Ciebie

Mistrzowie gitary mawiają, że barwa dźwięku gitary zależy od grającego. Możesz kupić sobie tę samą gitarę, identyczny wzmacniacz czy pedał gitarowy, jakich używa Eddie Van Halen. Jednak gdy zaczniesz grać na tym sprzęcie, od razu będzie wiadomo, że to gra nieznany gitarzysta.

Z kolei gdyby Eddie Van Halen podpiął się w sklepie do zwykłego wzmacniacza — dźwięki jego gitary w dalszym ciągu miałyby charakterystyczne, właściwe Eddiemu brzmienie. Wymyślny sprzęt może być przydatny, ale prawda jest taka, że to Ty nadajesz swojemu biznesowi charakter.

Ludzie ulegają pokusie i obsesyjnie przywiązują wagę do samych narzędzi, zamiast do tego, jak je dobrze wykorzystać. Wiesz, o co chodzi — o typ projektanta używającego udziwnionych krojów czcionek i skomplikowanych filtrów w Photoshopie, który tak naprawdę nie ma nic do powiedzenia. O fotografów amatorów, którzy bez końca sprzeczają się o wyższość aparatów tradycyjnych nad cyfrowymi, zamiast skupić się na tym, jak robić dobre zdjęcia.

Wielu amatorom golfa wydaje się, że jeżeli będą używać drogich kijów golfowych, osiągną lepsze wyniki. Jednak to sposób uderzenia piłki ma znaczenie, nie kij. Daj Tigerowi Woodsowi zagrać tanimi kijami, a i tak Cię rozgromi.

Ludzie przypisują przyrządom zbyt dużą rolę. Nie chce się im spędzać długich godzin na nauce uderzenia na polu treningowym, więc przesiadują w sklepie ze sprzętem dla

golfistów. Szukają drogi na skróty. Nie potrzebujesz jednak najlepszego sprzętu, aby być w czymś dobrym. Z pewnością nie potrzebujesz go na początku swojej działalności.

W świecie biznesu zbyt wiele osób ma obsesję na punkcie narzędzi, sztuczek programistycznych, skalowalności, udziwniania przestrzeni biurowej, ekstrawaganckich mebli i innych głupstw. Zamiast tego biznesmeni powinni skoncentrować się na sprawach naprawdę ważnych, jak choćby na tym, w jaki sposób zdobyć klientów i zarobić.

Ten sam problem mają osoby, które chcą w ramach własnego biznesu prowadzić blog, podcast albo kręcić klipy wideo, ale nie wiedzą, jakich użyć narzędzi, żeby się do tego zabrać. Liczy się treść. Możesz wydać kupę forsy na efektowny sprzęt, ale jeśli nie masz nic do powiedzenia… to lepiej się do tego nie bierz.

Korzystaj ze sprzętu, który już posiadasz albo który możesz tanio nabyć. Potem wystartuj. Nie o sprzęt tu chodzi. Wykorzystaj swoje umiejętności i zasoby. Charakter Twojej firmy zależy tylko od Ciebie.

NIE DA SIĘ
WYTWARZAĆ
TYLKO
JEDNEJ
RZECZY

Sprzedawaj produkty uboczne swojej pracy

Jeśli coś produkujesz, zawsze wytwarzasz jakieś produkty uboczne. Nie da się produkować tylko jednego artykułu, zawsze powstaje coś dodatkowego. Dobrzy obserwatorzy i osoby kreatywne dostrzegają te produkty uboczne i wiążące się z nimi możliwości biznesowe.

Przedsiębiorstwa działające w branży drzewnej sprzedają z niezłym zyskiem produkty, które kiedyś były odpadami — trociny, wióry i ścinki. Te produkty uboczne są wykorzystywane do produkcji brykietów kominkowych, betonu, ściółki ogrodniczej, płyt wiórowych, paliw i wielu innych artykułów.

Prawdopodobnie jednak niczego nie produkujesz, dlatego trudno Ci dostrzec w swojej działalności produkty uboczne. Pracownicy tartaku widzą odpady powstające przy pracy. Nie mogą nie dostrzegać trocin. Ale Ty nie widzisz produktów ubocznych swoich działań. Być może nawet nie wiesz, że takie powstają. Na tym polega krótkowzroczność.

Nasza poprzednia książka zatytułowana *Getting Real* była produktem ubocznym. Napisaliśmy ją, nawet nie zdając sobie z tego sprawy. Doświadczenia, jakie zdobyliśmy podczas zakładania firmy i pracy nad oprogramowaniem, były produktami ubocznymi naszej pracy. Początkowo dzieliliśmy się tą wiedzą na blogu, potem podczas serii warsztatów, następnie spisaliśmy nasze doświadczenia w dokumencie w formacie PDF, a ostatecznie wydaliśmy książkę. Ten produkt uboczny przyniósł bezpośrednio naszej firmie ponad milion dolarów przychodu i pośrednio

prawdopodobnie drugie tyle. Książka, którą obecnie czytasz, również jest produktem ubocznym.

Dla grupy rockowej Wilco cennym produktem ubocznym okazał się proces nagrywania płyty. Zespół sfilmował powstawanie albumu i wydał ten materiał jako dokument pod tytułem *I Am Trying to Break Your Heart*. Film jest nieocenzurowanym i fascynującym zapisem procesu twórczego oraz wewnętrznych konfliktów. Wilco nie tylko zarobiło na dokumencie, ale także wykorzystało go do zdobycia szerszej publiczności.

Henry Ford opracował proces produkcji brykietów z drewnianych ścinków, jakie powstawały podczas produkcji Modelu T. Zbudował fabrykę brykietów i taki był początek firmy Ford Charcoal (która później zmieniła nazwę na Kingsford Charcoal). Dzisiaj Kingsford Charcoal jest czołowym producentem brykietów w Stanach Zjednoczonych[4].

Właściciele firm produkujących oprogramowanie komputerowe zwykle nie piszą książek. Zespoły muzyczne raczej nie myślą o sfilmowaniu procesu powstawania płyty. Producenci samochodów nie rozważają możliwości sprzedaży brykietów. Prawdopodobnie jest jakiś produkt uboczny Twojej działalności, o którym nawet nie pomyślałeś, że mógłbyś go sprzedawać.

POKAŻ ŚWIATU SWÓJ PRODUKT

Czas wypuścić produkt na rynek

Kiedy Twój produkt jest gotowy do sprzedaży? W jakim momencie powinieneś wypuścić go na rynek? Kiedy jest dobry czas na to, aby ludzie go kupili? Prawdopodobnie możesz śmiało zaoferować swój produkt do sprzedaży znacznie wcześniej, niż Ci się wydaje. Kiedy Twój produkt spełnia swoje funkcje, najwyższy czas zaoferować go klientom.

To, że produkt ciągle wymaga Twojej uwagi, nie oznacza, że nie jest gotowy. Nie wstrzymuj wszystkiego tylko dlatego, że zostało jeszcze coś do zrobienia. Możesz to załatwić później, a najczęściej oznacza to, że również lepiej.

Spójrz na tę kwestię w ten sposób: jeśli miałbyś rozpocząć działalność za dwa tygodnie, z czego musiałbyś zrezygnować? Zabawne, jak tego rodzaju pytanie może zmusić Cię do skupienia uwagi na właściwych sprawach. Nagle zdajesz sobie sprawę z tego, jak niewiele tak naprawdę potrzebujesz. Z kolei rzeczy *najistotniejsze* stają się oczywiste. Gdy narzucisz sobie ostateczny termin wykonania zadania, zyskasz jasność umysłu. Najlepiej zdać się na instynkt, który Ci podpowie, czego nie potrzebujesz do rozpoczęcia działalności.

Odłóż na bok wszelkie zadania, których realizacja nie jest konieczna do wypuszczenia produktu na rynek. Przygotuj tylko to, co niezbędne, o luksusy będziesz się martwić później. Jeżeli dobrze to przemyślisz, okaże się, z jak wielu rzeczy możesz zrezygnować na początku działalności.

W dniu premiery naszej aplikacji Basecamp nawet nie mieliśmy możliwości wystawiania klientom rachunków. Z racji tego, że opłaty za użytkowanie produktu były

naliczane co miesiąc, wiedzieliśmy, że mamy 30 dni na załatwienie tej sprawy. Dzięki temu przed wypuszczeniem Basecampu na rynek mogliśmy skupić się na rozwiązaniu pilniejszych problemów, które były istotne w dniu premiery. Sprawa płatności mogła zaczekać.

Producent obuwia marki Camper rozpoczął sprzedaż w niewykończonym sklepie w San Francisco i nazwał go Walk in Progress. Klienci mogli pisać na gołych ścianach sklepu. Buty wyeksponowano na ladzie ze sklejki ułożonej na pudełkach od butów. Najczęściej klienci pozostawiali na ścianach hasła o mniej więcej następującym przesłaniu: „Nie zmieniajcie wystroju sklepu”[5].

Podobnie było z założycielami firmy Crate and Barrel, którzy w dniu otwarcia pierwszego sklepu nie przygotowali ekstrawaganckich wystaw. Odwrócili do góry dnem skrzynki i beczki, w których były zapakowane produkty, i ułożyli na nich towar[6].

Jeśli jednak przyjmiesz tego rodzaju podejście, nie oszczędzaj na jakości. W dalszym ciągu chcesz oferować naprawdę dobry produkt. Nie zwlekając z wypuszczeniem produktu na rynek, po prostu uświadomisz sobie, że najlepszym sposobem na zaistnienie w świecie biznesu jest interakcja. Przestań wyobrażać sobie, że Twój produkt się sprawdzi — przekonaj się o tym na własnej skórze.

---

1 Polska wersja teleturnieju nosiła tytuł *Dobra cena* i była emitowana przez telewizję TVN w latach 1997 – 1998 — *przyp. tłum.*

2 Walt Stanchfield, *Drawn to Life: 20 Golden Years off Disney Master Classes*, vol. 1, *The Walt Stanchfield Lectures*, Focal Press, Oxford 2009.

3 Pasolivo Olive Oil, Zingerman's, *www.zingermans.com/product.aspx?productid=o-psl*.

4 Więcej informacji na temat przedsiębiorstwa można znaleźć na jego stronie internetowej w zakładce „Our Heritage: Simply a Matter of Taste", *www.kingsford.com/our-heritage/*.

5 Fara Warner, *Walk in Progress*, „Fast Company", Dec. 19, 2007, *www.fastcompany.com/magazine/58/lookfeel.html*.

6 Matt Valley, *The Crate and Barrel Story*, „Retail Traffic", June 1, 2001, *www.retailtrafficmag.com/mag/retail_crate_barrel_story*.

Rozdział 5. Efektywność

TRZYMAJ SIĘ KONKRETÓW

Iluzja porozumienia

Świat biznesu jest zaśmiecany martwymi dokumentami, z powodu których ludzie marnują tylko czas. Nikt nie czyta raportów, nie ogląda wykresów, a gotowe produkty nigdy nie przypominają sporządzanych wcześniej specyfikacji. Na przygotowanie tych dokumentów trzeba poświęcić mnóstwo czasu, ale o gotowych materiałach zapomina się w sekundę.

Jeżeli jakaś sprawa wymaga wyjaśnienia, spróbuj podejść do tego zadania od strony praktycznej. Zamiast opisywać, jak coś wygląda, narysuj to. Zamiast wyjaśniać, jak coś brzmi, zanuć. Zrób wszystko co w Twojej mocy, aby uniknąć abstrakcyjnych opisów.

Problem z abstrakcyjnością raportów czy dokumentów jest taki, że w ten sposób powstaje iluzja porozumienia. Sto osób czytających te same słowa może je rozumieć na sto różnych sposobów.

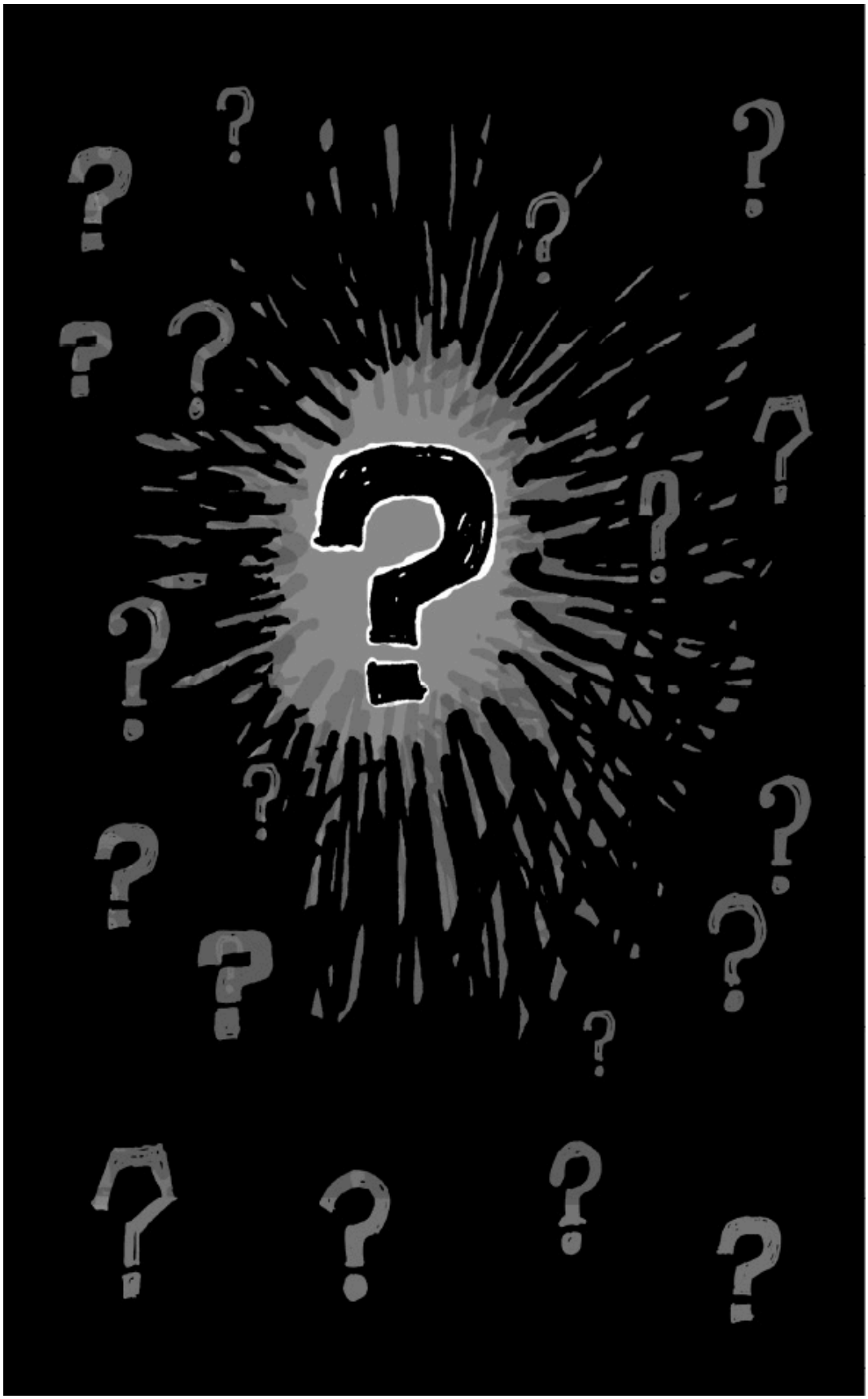
Dlatego powinieneś od razu przejść do przedstawiania konkretów. Wtedy osiągniesz prawdziwe porozumienie. Czytając książkę, każdy z nas wyobraża sobie jej bohaterów nieco inaczej. Dopiero gdy *widzimy* kogoś w rzeczywistości, dokładnie wiemy, jak ten człowiek wygląda.

Kiedy linie lotnicze Alaska Airlines chciały zbudować nowe lotnisko przyszłości, nie oparły się na planach ani projektach. Zespół linii lotniczych wynajął magazyn, w którym z kartonów zbudował makietę stanowisk odpraw, samoobsługowych kiosków i taśm bagażowych. Następnie zbudowano niewielki prototyp terminalu w Anchorage, aby przetestować system odpraw z udziałem pasażerów i pracowników. Realistyczne podejście linii lotniczych do budowy nowego terminala zaowocowało projektem, dzięki

któremu pasażerowie znacznie krócej oczekiwali na odprawę, a agenci linii lotniczych pracowali znacznie efektywniej[1].

Podziwiany powszechnie projektant mebli i stolarz Sam Maloof stwierdził, że nigdy nie potrafił naszkicować wszystkich misternych detali krzesła lub taboretu. Jak uzasadnił: często nie wiedział, jak wykonać daną część przedmiotu, dopóki nie wziął do ręki dłuta, raszpli albo innego narzędzia[2].

Każdy z nas powinien przyjąć podobne podejście. Weź do ręki dłuto i zacznij robić coś realnego. Wszystko inne Cię rozprasza.



Powody do rezygnacji

Zwykle bez głębszego zastanowienia zaczynasz pracować nad zadaniami, które *według Ciebie* trzeba wykonać. O wiele trudniej jest ustalić, dlaczego te sprawy powinny być załatwione. Oto kilka ważnych pytań, które musisz sobie postawić, aby upewnić się, że to, co robisz, ma sens.

Dlaczego to robisz? Czy zdarzyło Ci się pracować nad czymś i nie wiedzieć po co? Ktoś Ci po prostu zlecił jakieś zadanie. To się często zdarza. Dlatego ważne jest, abyś zastanowił się, dlaczego je wykonujesz. Co z tego masz? Kto jest beneficjentem Twojej pracy? Co Cię skłoniło do podjęcia działania? Kiedy poznasz odpowiedzi na te pytania, lepiej zrozumiesz wykonywaną pracę.

Jaki rozwiązujesz problem? Czy Twoi klienci są skonsternowani? Czy Ty czujesz się zdezorientowany? Czy jakaś sytuacja wymaga wyjaśnienia? Czy coś było niewykonalne, a teraz powinno być możliwe do zrealizowania? Czasem, zadając sobie tego rodzaju pytania, możesz dojść do wniosku, że rozwiązujesz *wyimaginowany* problem. Wtedy musisz się zatrzymać i jeszcze raz zastanowić się nad tym, co robisz.

Czy to, co robisz, jest przydatne? Czy robisz coś użytecznego, czy po prostu nad czymś pracujesz? Łatwo pomylić entuzjazm z użytecznością. Niekiedy warto popracować nad czymś, co sprawia Ci radość i zbudować coś naprawdę ekscytującego. Jednak ostatecznie musisz się zastanowić, czy efekt Twojej pracy jest również użyteczny. Rzeczy wzbudzające zachwyt w końcu się nudzą, ale użyteczne — nigdy.

Czy Twoja praca jest wartościowa z punktu widzenia klienta? Nie chodzi o to, aby po prostu pracować nad produktem, ale o to, aby Twoja praca była *wartościowa* z punktu widzenia klienta. Czy wykonywane przez Ciebie zadanie rzeczywiście sprawi, że dla klienta Twój produkt będzie bardziej atrakcyjny? Czy klient odniesie więcej korzyści, niż miał do tej pory? Chociaż czasem wydaje Ci się, że dzięki Twoim zabiegom produkt zyskuje na wartości, to tak naprawdę traci. Zbyt wiele keczupu może zabić smak frytek. Aby stworzyć coś naprawdę wartościowego, potrzebna jest równowaga.

Czy Twoje zabiegi rzeczywiście wpłyną na czyjeś zachowania? Czy to, nad czym pracujesz, naprawdę coś zmieni? Nie dodawaj niczego do swojego produktu, dopóki nie ma to realnego wpływu na sposób jego użytkowania przez klientów.

Czy istnieje łatwiejszy sposób realizowania zadania? Ilekroć pracujesz nad czymś, zastanów się, czy możesz osiągnąć ten sam rezultat w łatwiejszy sposób. Przekonasz się, że nieskomplikowana metoda jest wystarczająco dobra. Problemy zwykle są całkiem proste. Nam się tylko wydaje, że wymagają skomplikowanych rozwiązań.

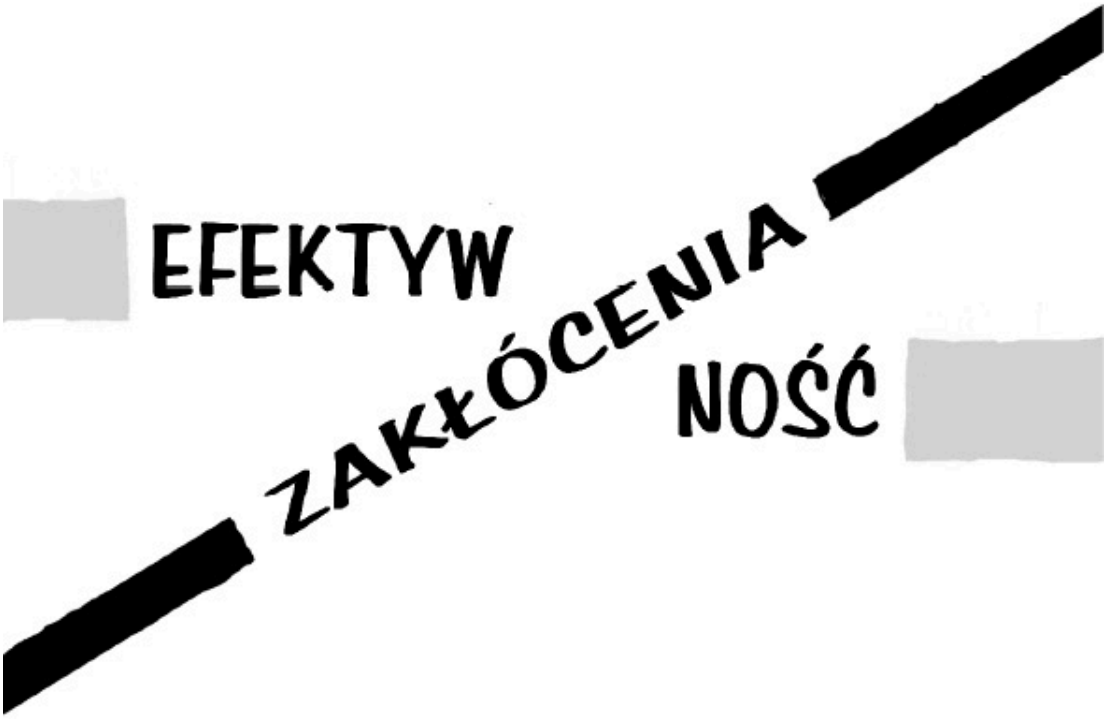
Co mógłbyś zrobić zamiast obecnie wykonywanego zadania? Czy są jakieś sprawy do załatwienia, które czekają na swoją kolej, ponieważ jesteś zajęty konkretnym zadaniem? Odpowiedź na to pytanie jest szczególnie istotna dla małych zespołów dysponujących ograniczonymi zasobami. W takich przypadkach najważniejsze jest ustalenie priorytetów. Jeśli pracujesz nad zadaniem A, to czy z zadaniami B i C zdążysz przed końcem marca? Jeśli nie, czy nie lepiej byłoby ukończyć najpierw zadania B i C, a potem A? Jeżeli praca nad

czymś absorbuje Cię przez dłuższy czas, oznacza to, że inne sprawy leżą nietknięte.

Czy efekty Twojej pracy są warte włożonego w nią wysiłku? Czy naprawdę warto realizować konkretne zadanie? Czy warto odciągać sześć osób od ich zajęć, aby uczestniczyły w godzinnym spotkaniu? Czy ślęczenie do nocy po godzinach jest rzeczywiście konieczne, czy możesz daną sprawę dokończyć następnego dnia? Czy musisz się stresować biuletynem informacyjnym konkurencji? Czy warto wydawać pieniądze na reklamę? Określ prawdziwą wartość efektów swojej pracy, zanim rzucisz się w wir zadań.

Wyżej wymienione pytania zadawaj sobie i innym. Nie musisz organizować formalnego procesu, ale nie zapomnij o tym.

Nie obawiaj się również swoich odpowiedzi. Czasem przerwanie jakiejś pracy jest właściwym posunięciem, mimo że wcześniej włożyło się w nią sporo wysiłku. Nie należy poświęcać jeszcze więcej czasu, niż się zmarnowało.


EFEKTYW
ZAKŁÓCENIA
NOŚĆ

Zakłócenia pracy to wróg efektywności

Jeśli ciągle zostajesz po godzinach i pracujesz w weekendy, to nie dlatego, że masz za dużo obowiązków. Po prostu nie zdołałeś zrobić wystarczająco dużo w pracy. Przyczyną są wszelkiego rodzaju zakłócenia.

Zastanów się tylko: kiedy udaje Ci się wykonać większość zadań? Jeśli jesteś podobny do innych, najwydajniej pracujesz wcześnie rano albo w nocy. To nie zbieg okoliczności, że akurat w tym czasie możesz pracować w samotności.

O 14 ludzie zwykle uczestniczą w spotkaniach, odpisują na e-maile albo rozmawiają z kolegami. Te poklepywania się po ramieniu i małe improwizowane spotkania mogą się wydawać niewinne, ale w gruncie rzeczy negatywnie wpływają na efektywność. Jeśli ktoś Ci przerywa pracę, nie można tego nazwać współpracą, tylko przeszkadzaniem. Gdy ktoś Ci zakłóci wykonywanie zadania, zostanie ono niedokończone.

Zakłócenia rozbijają Twój dzień pracy na serię zrywów. Czterdzieści pięć minut skupienia i przerywa Ci telefon. Piętnaście minut wysiłku i idziesz na lunch. Godzinę później musisz stawić się na spotkaniu. Zanim się zorientujesz, jest piąta po południu, a miałeś tylko kilka godzin, podczas których bez przeszkód mogłeś wykonać swoje zadania. Nie można dokonać niczego znaczącego, jeśli musisz ciągle przerywać i zaczynać od nowa.

Najlepiej pracować w odosobnieniu. Podczas długich godzin samotności praca jest najefektywniejsza. Jeśli nie musisz się skupiać na kilku różnych zadaniach równocześnie,

możesz załatwić mnóstwo spraw. (Czy zauważyłeś, jak wiele możesz zrobić podczas lotu samolotem, kiedy jesteś odłączony od internetu i nikt z zewnątrz Ci nie przeszkadza?).

Znalezienie strefy odosobnienia wymaga czasu i unikania zakłóceń. To tak jak z fazą snu REM, w której zwykle śnimy — nie można od razu przejść do tej fazy snu, najpierw trzeba przejść przez fazy ją poprzedzające. Jakiekolwiek zakłócenia sprawiają, że musisz zasypiać na nowo. Na naprawdę efektywną pracę możesz sobie pozwolić po znalezieniu się w strefie odosobnienia.

Praca w odosobnieniu nie musi odbywać się po północy. Możesz ustalić, że wszyscy połowę dnia przeznaczają na pracę w samotności. Zarządź ciche zajęcia między dziesiątą rano a drugą po południu, podczas których ludzie nie mogliby ze sobą rozmawiać (z wyjątkiem rozmów podczas lunchu). Możesz również zaznaczyć, że przez pierwszą lub drugą połowę dnia *pracujesz* w odosobnieniu. Jeszcze inne rozwiązanie: zamiast swobodnych strojów w piątek, możesz zarządzić pracę w milczeniu w czwartki. Dołóż starań, aby ten okres był nieprzerwany, dzięki temu unikniesz zakłóceń negatywnie wpływających na efektywność pracy.

Idź na całość. Jeśli chcesz w pełni wykorzystać czas pracy w odosobnieniu, zerwij z uzależnieniem od ciągłej komunikacji — przestań wysyłać wiadomości tekstowe, nie dzwoń do nikogo, nie wysyłaj e-maili i nie bierz udziału w spotkaniach. Po prostu wyłącz się i weź się do roboty. Zdziwisz się, jak dużo można zrobić w takich warunkach.

Jeśli jednak musisz się komunikować ze współpracownikami, spróbuj używać pasywnych narzędzi, takich jak np. poczta internetowa. Wiadomości e-mailowe nie wymagają błyskawicznej odpowiedzi, tak jak to jest w przypadku rozmowy telefonicznej lub bezpośredniego

spotkania. Zamiast rzucać swoje zajęcia, można na e-maile odpowiedzieć w dogodnym czasie.

Twój dzień pracy jest przerywany różnymi zdarzeniami. To Ty musisz zadbać o to, aby tych przerw i zakłóceń było jak najmniej.

SPOTKANIA

Spotkania są toksyczne

Najbardziej w pracy przeszkadzają spotkania. Przyczyny ich szkodliwości są następujące:

- spotkania dotyczą słów i pomysłów, a nie spraw realnych;
- w trakcie jednej minuty zebrania przekazywana jest niezwykle mała dawka informacji;
- dyskusje uczestników bardzo często zbaczają z zaplanowanego tematu;
- do spotkania należy się solidnie przygotować, a większość uczestników nie ma na to czasu;
- agenda zebrań jest nierzadko tak mało precyzyjna, że w gruncie rzeczy nikt nie jest pewny, w jakim celu są zwoływane;
- zwykle jeden z uczestników spotkania okazuje się totalnym kretynem, który, gdy w końcu nadchodzi jego kolej na wypowiedź, zajmuje czas innych kompletnymi bzdurami;
- zebrania lubią się mnożyć: jedno spotkanie prowadzi do kolejnego, a to do następnego itd.

Na nieszczęście harmonogram spotkań jest podobny do programu telewizyjnego show. Ponieważ aplikacje biurowe przewidują planowanie zadań co pół godziny (nikt nie planuje siedmiominutowego spotkania w aplikacji MS Outlook), na każde zebranie musisz zarezerwować pół godziny lub godzinę. Niedobrze. Jeśli do osiągnięcia celu spotkania wystarczy siedem minut, to tyle należy na nie

poświęcić. Nie powinno się go przeciągać do trzydziestu minut.

Jeśli się nad tym zastanowisz, prawdziwy koszt zebrań jest olbrzymi. Załóżmy, że planujesz spotkanie, które ma trwać godzinę i zapraszasz na nie dziesięć osób. W gruncie rzeczy zebranie jest dziesięciogodzinne, a nie godzinne. Zamieniasz dziesięć godzin efektywnej pracy na jedną godzinę spotkania. Prawdopodobnie całkowity czas poświęcony na spotkanie wynosi piętnaście godzin, ponieważ należy liczyć się ze stratami czasu wynikającymi z tego, że pracownik musi się psychicznie przestawić z trybu pracy na tryb spotkania i z powrotem.

Czy poświęcenie dziesięciu czy piętnastu godzin efektywnej pracy na godzinę spotkania jest kiedykolwiek uzasadnione? Być może niekiedy tak. Jednak cena tej jednej godziny jest ogromna. Biorąc pod uwagę same nakłady, to spotkania z podobną liczbą uczestników należałoby wpisywać po stronie kosztów, a nie przychodów. Pomyśl tylko o czasie, jaki tracisz, i zadaj sobie pytanie, czy efekty spotkania rekompensują poniesione koszty.

Jeśli jednak dojdziesz do wniosku, że kategorycznie *musisz* się spotkać z innymi pracownikami, postaraj się, aby zebranie było efektywne. Trzymaj się poniższych reguł.

- Włącz minutnik. Kiedy zadzwoni, spotkanie powinno się definitywnie skończyć.
- Zaproś na spotkanie tylko tyle osób, ile to absolutnie konieczne.
- Zawsze przygotuj precyzyjną agendę.
- Rozpocznij spotkanie od konkretnego problemu.
- Zwołaj spotkanie na miejscu, które bezpośrednio wiąże się z omawianym sprawami, a nie w sali

konferencyjnej. Wskaż na konkretne problemy, zaproponuj realne rozwiązania.

- Zakończ zebranie określoną propozycją i wskaż osobę odpowiedzialną za jej wdrożenie.

DOSYĆ DOBRY WYSTARCZY

Dosyć dobry wystarczy

Wielu osobom wydaje się, że ich problemy wymagają skomplikowanych rozwiązań. Prężenie intelektualnych muskułów może być odurzające. Potem zaczynają się rozglądać za kolejnym wielkim wyzwaniem, które da im podobny przypływ emocji bez względu na to, czy jest to dobry pomysł, czy nie.

Lepiej znajdź takie rozwiązanie, dzięki któremu mógłbyś osiągnąć jak najlepszy rezultat przy minimum wysiłku. To są reguły, według których walczą judocy. Rozwiązanie godne judoki polega właśnie na tym — na osiągnięciu najlepszych efektów przy minimum trudów. Gdy tylko napotkasz jakąś przeszkodę, szukaj rozwiązań godnych judoki.

Musisz po prostu uświadomić sobie, że problemy można rozwiązywać na wiele sposobów. Załóżmy, że chciałbyś spojrzeć na pewną sprawę z szerszej perspektywy. Możesz się wdrapać na Mount Everest — to jest ambitne zadanie. Równie dobrze możesz wjechać windą na szczyt wysokiego budynku. To jest rozwiązanie godne judoki.

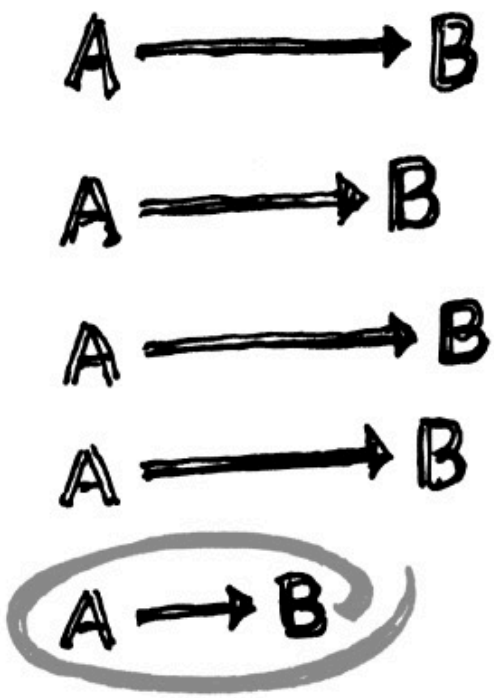
Problemy zwykle można rozwiązać w łatwy, prozaiczny sposób, który jednak nie pozwala na popisanie się efektownymi pomysłami. Nie masz okazji zaprezentować swoich oszałamiających umiejętności. Po prostu stawiasz na coś, co w danej sytuacji dobrze się sprawdzi i nie zawracasz sobie głowy czymś bardziej skomplikowanym. Tego rodzaju podejściem nie zasłużysz sobie na okrzyki zachwytu, ale jakoś sobie poradzisz.

Przyjrzyj się reklamom stosowanym w kampaniach wyborczych. Jeśli wydarzy się coś ważnego, następnego

dnia politycy mają już przygotowany materiał na ten temat, materiał ten od razu emitowany jest w mediach. Jakość produkcji takiego materiału jest niska — zamiast filmu wykorzystuje się zdjęcia, zwykłe nagłówki tekstowe zastępują wymyślne animacje, a wszystko jest opatrzone dogranym komentarzem wypowiedzianym przez niewidocznego narratora. Mimo wszystko taka reklama jest wystarczająco dobra, żeby ją wyemitować. Gdyby politycy zwlekali i puścili ją po kilku tygodniach doszlifowywania materiału, jej emisja byłaby spóźniona. To przykład sytuacji, w której szybkość reakcji jest ważniejsza niż perfekcja czy wysoka jakość wykonania zadania.

Jeśli wystarczy coś zrobić dosyć dobrze, zrób tak. Lepsze to, niż marnowanie zasobów albo jeszcze gorzej — unikanie wykonania zadania z powodu braku środków na kompleksowe rozwiązanie. Pamiętaj, że to, co teraz jest wystarczająco dobre, później możesz zmienić na lepsze.

SZYBKIE ZWYCIĘSTWA



Szybkie zwycięstwa

Siła rozpędu daje motywację do dalszego działania. Napędza Twoje starania, popycha do kolejnych kroków. Bez niej nigdzie nie dojdziesz. Jeśli praca nad aktualnym zadaniem Cię nie motywuje, jej efekty nie będą zbyt dobre.

Aby Twoje działania nabrały rozpędu, musisz po skończeniu jednego projektu zabrać się do realizacji następnego zadania. Nikt nie chce poświęcać się przedsięwzięciu, którego wykonania nie widać końca. Jeśli ciężko pracujesz przez dziewięć miesięcy nad jakimś pomysłem i nie masz się czym pochwalić, brak widocznych efektów pracy może Ci podciąć skrzydła. W końcu się wypalisz. Aby nie stracić motywacji i siły rozpędu, wyrób sobie nawyk pracy krótkimi etapami, których zakończenie da Ci poczucie drobnych zwycięstw. Nawet nieznaczne udoskonalenie produktu może być właściwym bodźcem do dalszego działania.

Im dużej coś robisz, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo, że to skończysz.

Pracujesz z entuzjazmem, gdy czegoś dokonasz i pozwolisz się tym nacieszyć klientom. Planowanie menu przez rok jest nudne, ale przygotowanie nowego jadłospisu, zaserwowanie jedzenia klientom i zebranie od nich informacji zwrotnej jest ekscytujące. Nie czekaj zbyt długo, inaczej Twój zapał zgaśnie.

Jeżeli koniecznie musisz pracować nad długoterminowymi projektami, spróbuj raz w tygodniu (albo raz na dwa tygodnie) ukończyć jakiś etap, aby dzięki drobnemu sukcesowi podtrzymać swój entuzjazm. Niewielkie zwycięstwa są okazją do świętowania i rozgłoszenia dobrych wiadomości. A Twoja działalność wymaga, aby

Twoi klienci stale otrzymywali od Ciebie pozytywne informacje. Jeśli co dwa tygodnie masz coś nowego do ogłoszenia, motywujesz swój zespół i dajesz klientom powód do ekscytacji.

Dlatego zadaj sobie pytanie: „Czego możemy dokonać w dwa tygodnie?”, a potem wykonaj swoje zadanie. Udostępnij efekty swojej pracy klientom — niech je przetestują i nacieszą się nimi. Im szybciej Twoje osiągnięcia znajdą się w rękach klientów, tym lepiej dla Ciebie.

NIE PRÓBUJ
ZGRYWAĆ
BOHATERA

Nie próbuj zgrywać bohatera

Niekiedy lepiej jest zaniechać jakichś działań, niż próbować zostać bohaterem.

Na przykład załóżmy, że Twoim zdaniem konkretne zadanie powinno zostać wykonane w ciągu dwóch godzin. Jednak po czterech godzinach okazuje się, że udało Ci się zrobić zaledwie jedną czwartą zadania. Instynktownie myślisz sobie, że skoro poświęciłeś temu projektowi cztery godziny, nie możesz się poddać.

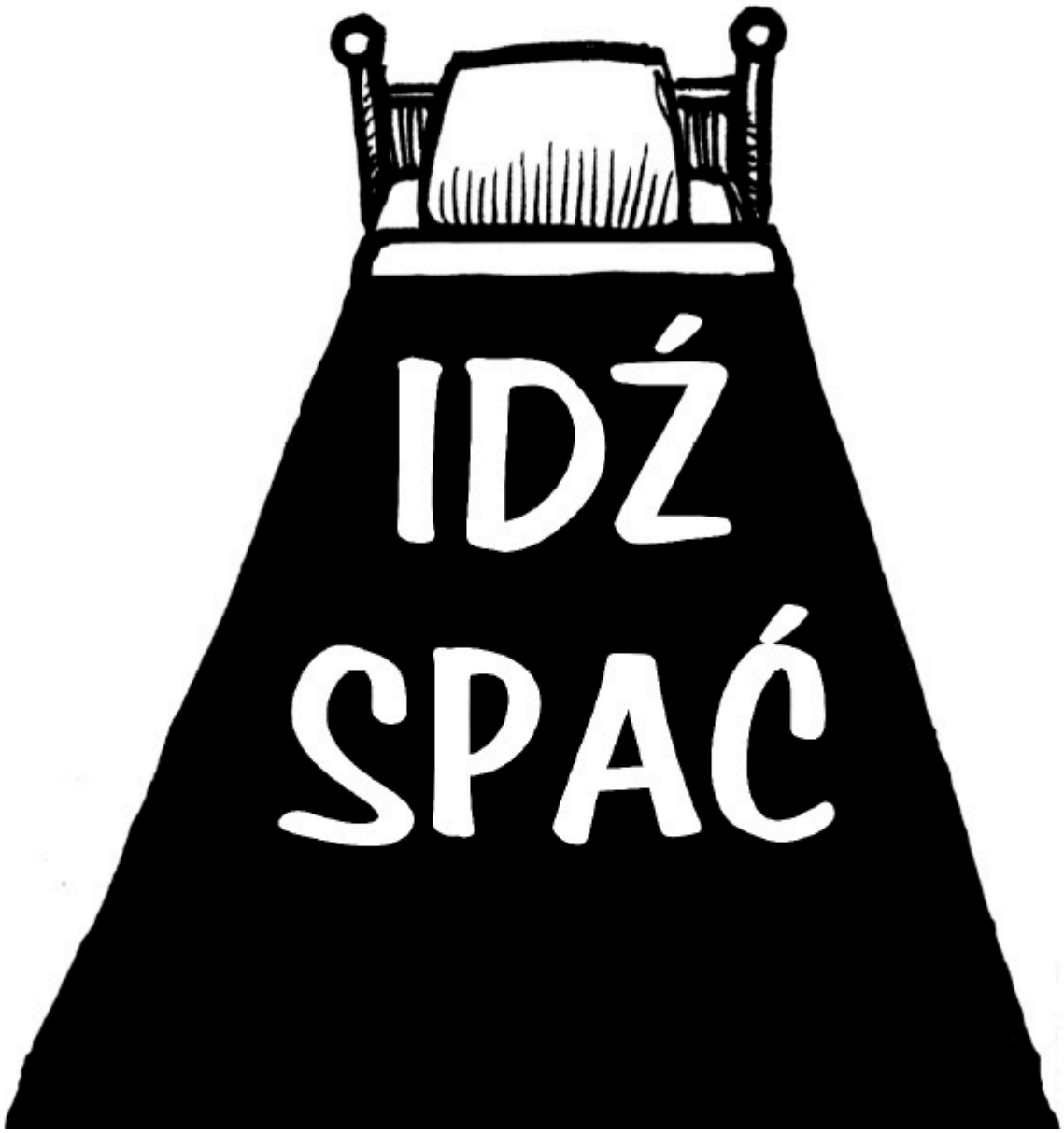
Wchodzisz więc w rolę bohatera. Jesteś zdeterminowany, aby osiągnąć zamierzony cel (i nawet trochę Ci wstyd, że jeszcze Ci się to nie udało). Zakładasz więc pelerynę bohatera i odcinasz się od reszty świata.

Czasami jednak tego rodzaju wysiłek przyczynia się do przeciążenia pracą. Czy jej efekt jest wart poniesionych nakładów? Prawdopodobnie nie. Zabrałeś się za wykonywanie tego zadania, ponieważ myślałeś, że zajmie Ci to dwie godziny, a nie szesnaście. W ciągu tych szesnastu godzin mógłbyś załatwić sto innych spraw. W dodatku odciąłeś się od informacji zwrotnej, co może się skończyć błądzeniem po jeszcze większych manowcach. Nawet bohaterowie czasami muszą spojrzeć na sytuację z innej perspektywy — najlepiej jeśli ktoś z boku podzieli się z bohaterem swoją opinią na dany temat.

Sami borykaliśmy się z podobnymi problemami. Dlatego postanowiliśmy, że jeśli ktoś z naszej firmy zajmuje się jakimś zadaniem ponad dwa tygodnie, powinien przedstawić problem innemu pracownikowi i poprosić go o opinię. Taka osoba z zewnątrz prawdopodobnie w ogóle nie będzie pracować nad danym zadaniem, ale może szybko

ocenić dotychczasowe postępy i dorzucić swoje trzy grosze. Niekiedy gotowe rozwiązanie leży przed Tobą na wyciągnięcie ręki, ale nie potrafisz go dostrzec.

Nie zapomnij również o tym, że oczywistym rozwiązaniem Twojego problemu może być zaniechanie prac nad konkretnym zadaniem. Rezygnacja kojarzy się automatycznie z porażką, ale niekiedy powinieneś podjąć decyzję *właśnie* o zaniechaniu dalszych działań. Jeżeli poświęciłeś jakiemuś projektowi zbyt wiele czasu, odpuść sobie. Nie możesz odzyskać straconego czasu. Największy błąd, jaki możesz popełnić w takiej sytuacji, to zmarnować dodatkowe godziny pracy.


IDŹ
SPAĆ

Idź spać

Rezygnowanie ze snu to bardzo zły pomysł. Oczywiście, zyskujesz kilka dodatkowych godzin pracy, ale za jakiś czas będziesz musiał za nie zapłacić utratą kreatywności, spadkiem morale i załamaniem postawy.

Raz na jakiś czas możesz popracować do późna w nocy, jeśli w pełni zdajesz sobie sprawę z konsekwencji takiego kroku. Niech to jednak nie stanie się Twoim nawykiem. Jeżeli zaczniesz stale zarywać noce, koszty takiego postępowania zaczną narastać.

Upór. Kiedy jesteś zmęczony, zawsze łatwiej kontynuować dotychczasowe wysiłki, niż zastanowić się nad tym, czy zmierzają one w dobrym kierunku. Ponieważ końca Twojej pracy nie widać, w rezultacie okazuje się, że brniesz zbyt daleko w maliny.

Brak kreatywności. Pierwszą konsekwencją niedoboru snu jest brak kreatywności. To, co wyróżnia ludzi dziesięć razy bardziej kreatywnych od innych, nie jest to, że pracują dziesięć razy ciężej. Po prostu: podchodzą do problemu w sposób twórczy, co sprawia, że wkładają jedynie jedną dziesiątą wysiłków, które do rozwiązania tego samego problemu potrzebowaliby inni. Pozbawiony snu, nie zdołasz podejść do problemu w sposób kreatywny, dlatego będziesz musiał włożyć w jego rozwiązanie dziesięć razy więcej pracy, niż to jest konieczne.

Spadek morale. Kiedy Twój umysł nie pracuje na pełnych obrotach, uwielbia zajmować się mniej wymagającymi zadaniami, jak np. czytanie kolejnego artykułu na mało ważny temat. Kiedy jesteś zmęczony,

brakuje Ci motywacji do rozwiązywania poważnych problemów.

Skłonność do irytacji. Gdy jesteś zmęczony, nie potrafisz być tolerancyjny ani cierpliwy. Jeśli na Twojej drodze stanie ktoś, kto zachowuje się jak głupiec, prawdopodobnie cierpi z powodu niedoboru snu.

To tylko niektóre konsekwencje braku wystarczającej dawki snu. Jednak niektórzy w dalszym ciągu masochistycznie uznają pozbawianie się snu za punkt honoru. Ich narzekania na zmęczenie brzmią jak przechwałki. Nie podziwiaj ich. W przyszłości zarywanie nocy na pewno się na nich zemści.

TWOJE
PRZEWIDYWANIA SĄ
DO
BANI!

Twoje przewidywania są do bani

Nikt nie jest dobry w przewidywaniach. Myślimy, że umiemy przewidzieć czas trwania jakiejś czynności, chociaż naprawdę nie mamy pojęcia, jak długo nam ona zajmie. Zakładamy optymistyczne scenariusze i lekceważymy możliwość pojawienia się opóźnień, których i tak nie da się uniknąć. Rzeczywistość nigdy nie odpowiada naszym optymistycznym założeniom.

Dlatego nasze przewidywania co do przebiegu kilku tygodni, miesięcy czy lat są niczym innym jak czczymi fantazjami. Prawda jest taka, że nigdy nie wiadomo, co się stanie w tak odległej przyszłości.

Ile razy poszedłeś na mające trwać zaledwie kilka minut zakupy do sklepu spożywczego, które ostatecznie przeciągnęły się do godziny? Pamiętasz, jak spędziłeś cały dzień na sprzątaniu strychu, chociaż zabierałeś się do tego zadania z myślą o poświęceniu mu kilku godzin? Niekiedy sytuacja rozwija się zupełnie inaczej — planowałeś, że zgrabienie liści na podwórku zajmie Ci cztery godziny, a tak naprawdę uporałeś się z tym w pół godziny. Ludzie po prostu są *kiepscy* w szacowaniu czasu trwania różnych czynności.

Nawet przy tak prostych, wymienionych wyżej zadaniach nasze plany się sypią z powodu jednego, dwóch lub więcej czynników. Jeśli przewidywania najbliższych kilku godzin tak bardzo odbiegają od rzeczywistości, skąd bierze się przekonanie, że potrafimy oszacować np. czas realizacji projektu na sześć miesięcy?

W dodatku nasze szacunki dosyć znacznie odstają od rzeczywistości. To znaczy, że prognozy na najbliższe pół

roku mogą być obarczone *poważnymi* błędami. Na przykład możemy się pomylić w planowaniu jakiegoś zadania, które zamiast sześciu miesięcy nie będzie trwało siedem, ale cały rok.

Dlatego realizacja projektu przebudowy bostońskiej autostrady znanego pod nazwą Big Dig trwała pięć lat dłużej i kosztowała kilka miliardów dolarów więcej, niż to początkowo zakładano. Międzynarodowe lotnisko w Denver zostało otwarte szesnaście miesięcy po planowanym terminie, a koszty budowy przekroczyły zakładany budżet o dwa miliardy dolarów.

Rozwiązaniem problemów z prognozowaniem przyszłości jest rozbicie długoterminowych zadań na krótsze etapy. Im krótsze plany, tym łatwiej oszacować czas ich realizacji. Prawdopodobnie i tak się pomylisz w swoich przewidywaniach, ale przynajmniej w mniejszym stopniu niż w przypadku długoterminowych projektów. Jeśli coś trwa dwa razy dłużej, niż zakładałeś, lepiej poświęcić kilka *tygodni* więcej na realizację małego projektu zamiast kilka *miesięcy* na wykonanie dalekosiężnego planu.

Podziel swój harmonogram działań na kilka krótszych etapów. Zamiast planować jeden projekt, którego realizacja potrwa dwanaście miesięcy, zaplanuj dwanaście jednomiesięcznych projektów. Nie układaj harmonogramu wokół zadań, których wykonanie potrwa trzydzieści godzin lub więcej, ale raczej podziel je na kilka krótszych faz, trwających sześć do dziesięciu godzin. Następnie wykonaj je wszystkie po kolei.

DŁUGIE LISTY ZADAŃ NIE SĄ REALIZOWANE

Długie listy zadań są nie do zrealizowania

Sporządzaj również krótsze listy zadań, bo długie tylko obrastają kurzem. Kiedy ostatnio udało Ci się wykonać wszystkie zadania z obszernego spisu spraw do załatwienia? Być może zdołałeś odfajkować parę pierwszych pozycji, ale najprawdopodobniej zrezygnowałeś z wykonywania dalszych punktów z listy (albo wykonywałeś kolejne zadania po łebkach, aby móc je odhaczyć na liście).

Obszerne wykazy zadań wywołują jedynie poczucie winy. Im dłuższy spis niezrealizowanych spraw, tym bardziej czujesz się winny. W pewnym momencie przestajesz nawet przeglądać listę, ponieważ wprawia Cię ona w zakłopotanie. W końcu cała sytuacja zaczyna Cię stresować i kończy się kłopotami.

Można radzić sobie inaczej. Z długiej listy zadań zrób kilka krótszych. Na przykład wykaz stu pozycji podziel na dziesięć list z dziesięcioma zadaniami. W ten sposób po ukończeniu jednego zadania zrealizujesz 10% zadań z listy zamiast 1%.

Chociaż w dalszym ciągu zostaje Ci do załatwienia 99 spraw, to zrealizowanie 10% planów z listy może być źródłem satysfakcji, motywacji do dalszego działania i dowodem postępów w pracy. To stawia Cię w o wiele lepszej sytuacji niż wykaz stu zadań, które mogłyby Cię wprawić w przerażenie i podkopać Twoje morale.

Kiedy tylko możesz, podziel zadania na małe podzadania, z którymi mógłbyś się szybko i całkowicie uporać. Taki prosty zabieg przegrupowania spraw do załatwienia może mieć zdumiewający wpływ na efektywność i zapał do pracy.

Jeszcze jedna uwaga o wyznaczaniu priorytetów: nie ustalaj priorytetów za pomocą liczb albo kolorów. Nie przypisuj zadaniom cyferek od jeden do trzy ani nie ustalaj, że jakieś zadanie ma wyższy priorytet albo niższy. Jeśli tak zrobisz, skończysz z długą listą zadań o bardzo wysokim priorytecie. Nie na tym to polega.

Lepiej ułóż kolejność zadań jedno po drugim zgodnie z ich ważnością. Najpierw zabierz się za sprawę najistotniejszą. Kiedy się z nią uporasz, to następna w kolejności otrzyma najwyższy priorytet. W ten sposób za każdym razem masz do zrobienia tylko jedno zadanie o wysokim priorytecie. To wystarczy.

PODEJMUJ
WIELKIE
DROBNE
DECYZJE

Podejmuj drobne decyzje

Trudno dokonywać decydujących wyborów i równie trudno je zmieniać. Kiedy już podejmiesz ważną decyzję, zwykle wolisz wierzyć, że była ona słuszna, nawet jeśli się mylisz. Przestajesz być obiektywny.

Kiedy tylko w grę wchodzą Twoje ego i duma, nie możesz zmienić zdania bez nadszarpnięcia poczucia własnej godności. Chęć zachowania twarzy przewyższa pragnienie dokonywania słusznych wyborów. Potem dochodzi również do inercji — im więcej energii wkładasz w działania zmierzające w danym kierunku, tym trudniej zmienić ich kurs.

Dlatego lepiej dokonywać wyborów w drobnych sprawach, dzięki czemu Twoje decyzje w gruncie rzeczy nie będą nieodwoływalne. W ten sposób nie popełnisz poważnego błędu, ponieważ w każdej chwili możesz zmienić zdanie. Jeśli coś Ci nie wyjdzie, nie poniesiesz ogromnych konsekwencji, ale po prostu naprawisz to, co zepsułeś.

Podejmowanie decyzji w drobnych sprawach nie oznacza, że nie możesz snuć wielkich planów albo mieć ambitnych pomysłów. Świadczy to tylko o tym, że według Ciebie najlepszym sposobem osiągnięcia wielkich rzeczy jest dokonywanie jednej drobnej decyzji po drugiej.

Badacz kręgów polarnych Ben Saunders przyznał, że podczas samotnej wyprawy na biegun północny (podczas której pokonał dystans trzydziestu jeden maratonów i spędził siedemdziesiąt dwa dni w samotności) dokonywanie wyborów w ważnych sprawach tak go przerażało, że jego codzienne decyzje ograniczały się zwykle do pokonania najbliższego, znajdującego się w zasięgu wzroku, odcinka.

Dlatego najlepiej wyznaczać sobie łatwo osiągalne cele. Powinny to być zadania, które można rzeczywiście ukończyć i potraktować jako podstawę do dalszej pracy. Musisz umieć przyznać sam przed sobą: „Udało mi się, gotowe”. Potem możesz przejść od realizacji kolejnego zadania. Wyznaczenie sobie realnych celów jest znacznie bardziej satysfakcjonujące niż marzenie o gruszkach na wierzbie.

---

1 Dave Demerjian, *Hustle & Flow*, „Fast Company”, *www.fastcom pany.com/magazine/123/hustle-and-flow.html*.

2 *Maloof on Maloof: Quotations and Works of Sam Maloof*, Smithsonian American Art Museum, *americanart.si.edu/exhibitions/online/maloof/introduction*.

Rozdział 6. Konkurencja

NIE NAŚLADUJ

Nie naśladuj

Czasami naśladownictwo może być częścią procesu uczenia się, tak jak to jest w przypadku studenta malarstwa kopiującego w muzeum dzieło mistrza albo perkusisty ćwiczącego solówkę Johna Bonhama z Led Zeppelin w utworze *Moby Dick*. Kiedy jesteś uczniem, naśladownictwo może być pomocnym narzędziem na drodze odkrywania własnego stylu.

Niestety, w świecie biznesu naśladownictwo jest traktowane jako nikczemne. Być może dlatego, że żyjemy w czasach „kopiuj i wklej”. Można błyskawicznie ukraść czyjeś słowa, obrazy czy kody programów. Dlatego budowanie biznesu na zasadzie papugowania cudzych pomysłów jest kuszące.

Naśladownictwo prowadzi do porażki. Problem polega na tym, że tego rodzaju kopiowanie odbywa się bez zrozumienia, które można zdobyć tylko w trakcie rozwoju. Musisz pojąć, dlaczego coś działa tak a nie inaczej albo dlaczego coś się robi w określony sposób. Bezmyślne naśladownictwo pozbawia Cię tej możliwości. Po prostu zmieniasz przeznaczenie rezultatu czyjejś pracy, zamiast zrozumieć, co się za nią kryje.

Spora część pracy wkładanej przez autora w swoje dzieło pozostaje niezauważona, ukryta pod powierzchnią. Papuga tak naprawdę nie zna powodów czy przesłanek tego, dlaczego dany produkt jest taki a nie inny albo dlaczego coś zostało zapisane w określony sposób. Kopia to sztuczny, gotowy twór. Nie ma w niej żadnych treści, żadnego zrozumienia i na jej podstawie nie można podejmować żadnych przyszłych decyzji.

W dodatku jeśli będziesz kopiował cudze pomysły, zawsze będziesz zostawał z tyłu, zajmował pasywną pozycję. Nigdy nie obejmiesz prowadzenia, zawsze będziesz podążał za innymi. Dajesz początek czemuś, co jest już niemodne — podróbce, gorszej wersji oryginału. To w żaden sposób nie przetrwa.

Skąd wiesz, że kopiujesz cudze pomysły? Jeśli ktoś inny odwala za Ciebie większość roboty, to Ty jesteś naśladownikiem. Możesz tworzyć, wzorując się na dziełach innych ludzi, ale nie kradnij efektów ich pracy.

WŁÓŻ
W SWÓJ
PRODUKT
SIEBIE

Stwórz produkt jedyny w swoim rodzaju

Jeśli osiągniesz sukces, ludzie będą próbowali kopiować Twoje poczynania. Tak to już jest. Jednak istnieje dobry sposób na to, aby obronić się przed naśladowcami: stwórz produkt lub usługę jedyne w swoim rodzaju. Przenieś *swój* sposób myślenia na sprzedawany produkt. Pozbaw go standardowych cech. Niech nikt inny nie może zaoferować podobnego produktu lub podobnej usługi.

Weź przykład z Zappos.com, internetowej firmy sprzedającej buty, której obroty wynoszą miliardy dolarów. Zappos.com oferuje takie samo obuwie jak inni detaliści, ale we wszystkim, co robi, wyróżnia się przywiązywaniem ogromnej wagi do jakości obsługi klienta, która to dziedzina jest obsesją dyrektora wykonawczego firmy Tony'ego Hsieha.

Pracownicy obsługujący klientów nie korzystają z gotowych scenariuszy rozmów i mogą prowadzić dialog dowolnie długo. Informacja telefoniczna znajduje się w tym samym miejscu co główna siedziba firmy, a nie gdzieś za oceanem. Wszyscy pracownicy Zappos.com, nawet ci niezajmujący się bezpośrednio obsługą klientów albo realizacją zamówień, na początku swojej kariery w firmie przez cztery tygodnie odpowiadają na telefony klientów i pracują w magazynie. Właśnie to niezwykłe oddanie klientowi wyróżnia Zappos.com wśród pozostałych sklepów obuwniczych[1].

Kolejnym przykładem firmy wyróżniającej się wśród konkurencji jest Polyface, ekologiczna farma prowadzona przez Joela Salatina z Virginii. Salatin prowadzi swój biznes zgodnie z ustalonymi przez siebie zasadami. Pollyface

zarabia na produkowaniu czegoś, co według właściciela jest nieosiągalne w większych przedsiębiorstwach. Mimo wyższych kosztów takiej hodowli, w jego gospodarstwie krowy karmione są trawą zamiast ziarnem i nigdy nie dostają antybiotyków. Mięso nie jest wysyłane do klienta, ale sprzedawane na miejscu. Każdy, kto przyjeżdża na farmę, może ją zwiedzać bez ograniczeń (spróbuj przejść się swobodnie po zakładzie przetwórstwa mięsnego). Polyface nie sprzedaje po prostu kurczaków, ale swoją filozofię. I za to klienci kochają tę firmę. Niektórzy potrafią przejechać nawet 250 km, aby kupić „zdrowe mięso dla swojej rodziny”[2].

Stwórz produkt zgodny z Twoimi przekonaniami i tak samo myśl o wszystkim, co jest z nim *związane*: sposób sprzedaży, rodzaj udzielanego klientowi wsparcia po sprzedaży, sposób przedstawienia oferty i sposób dostawy do klienta. Konkurencja nigdy nie zdoła skopiować tej części produktu, która odzwierciedla *Twoje* przekonania.

WYWOŁAJ
KŁÓTNIĘ

Wywołaj kłótnię

Jeśli uważasz, że Twoi rywale są do niczego, powiedz to głośno. Przekonasz się, że ci, którzy zgadzają się z Twoim zdaniem, udzielą Ci poparcia. Jawna krytyka konkurencji jest świetnym sposobem wyróżnienia się i pozyskania wielbicieli.

Na przykład firma Dunkin’ Donuts lubi przedstawiać się jako przeciwieństwo sieci Starbucks. W swoich reklamach wyśmiewa tendencję Starbucksa do stosowania w menu francuskich i włoskich określeń zamiast angielskich. Inna kampania reklamowa Dunkin’ Donuts jest zbudowana wokół testu konsumenckiego, z którego wynika, że klienci wolą Dunkin’ Donuts od Starbucksa. Założono nawet stronę internetową *www.DunkinBeatStarbucks.com*, z której odwiedzający mogli wysyłać elektroniczne pocztówki z hasłami w rodzaju: „Naszym przyjaciołom nie pozwalamy pić kawy w Starbucksie”.

Kolejny przykład to producent samochodów Audi, który konkuruje z uznanymi w branży markami. W reklamach Audi prezentuje się jako nowa luksusowa marka i jednocześnie rzuca wyzwanie producentom tradycyjnych samochodów z wyższej półki, takim jak Rolls-Royce czy Mercedes. W jednym ze spotów wyśmiewany jest automatyczny system parkowania instalowany w samochodach marki Lexus, a producent Audi twierdzi, że kierowcy używający ich marki samochodu sami wiedzą, jak parkować. W kolejnej reklamie krok po kroku porównywani są właściciele samochodów marek Audi i BMW: kierowca jeżdżący BMW używa lusterka wstecznego do poprawiania fryzury, podczas gdy właściciel Audi sprawdza w lusterku, co znajduje się za samochodem.

W reklamach firmy Apple porównywani są właściciele maców i pecetów, a właściciel marki 7UP określa swój napój jako zaprzeczenie coca-coli. Z kolei firma Under Armour, amerykański producent odzieży, obuwia i akcesoriów sportowych, pozycjonuje siebie jako Nike dla młodego pokolenia.

Przytoczone powyżej przykłady są dowodem na to, że wytaczając działa przeciwko rynkowemu przeciwnikowi, możesz wzmocnić swoją pozycję i znaleźć odpowiedni kierunek rozwoju. Z kim chcesz się zmierzyć?

Możesz nawet wyzwać na pojedynek całą branżę. Firma Dyson’s Airblade wychodzi z założenia, że pozostali producenci suszarek ręcznych się nie liczą, a także przekonuje, że jej suszarki działają szybciej i higieniczniej. Firma produkująca I Can’t Belive It’s Not Butter przesyła wyzwanie swoim rynkowym rywalom w samej nazwie produktu („nie mogę uwierzyć, że to nie masło”).

Jeśli masz rynkowego przeciwnika, możesz opowiedzieć klientom świetną historię. Prezentowanie jakiegoś stanowiska zawsze daje możliwość wyróżnienia się w tłumie. Konflikty ekscytują ludzi, którzy kibicują jednej ze stron. Walka rozpala emocje. To dobry sposób, aby zwrócić na siebie uwagę otoczenia.

RÓB MNIEJ
NIŻ
KONKURENCJA

Rób mniej niż konkurencja

Mówi się, że aby pokonać konkurencję, musisz być od niej lepszy. Jeśli więc produkty rywali mają po cztery funkcje, Twój produkt musi mieć pięć (albo piętnaście czy dwadzieścia pięć). Jeżeli konkurencja wydaje na marketing 20 tys. dolarów, Ty musisz wydać 30 tys. Skoro inne firmy w branży zatrudniają po 50 pracowników, Twoja załoga powinna liczyć 100 osób.

Zyskiwanie przewagi w wyżej opisany sposób do niczego Cię nie zaprowadzi. Kiedy dasz się wciągnąć w ten charakterystyczny dla okresu zimnej wojny „wyścig zbrojeń”, niezwykle kosztowny pod względem pieniędzy, czasu i wysiłku, Twoja walka nigdy się nie skończy. Prześcigając się w wielkości poniesionych nakładów, na stałe przyjmujesz pozycję obronną. Firmy działające w ten sposób nie potrafią myśleć o przyszłości, obchodzi je tylko przeszłość. Nie zostają liderami, ale naśladowcami.

Co więc masz zrobić? Aby pobić konkurencję, musisz zmniejszyć nakłady. Rozwiązuj proste problemy, a te skomplikowane i drażliwe zostaw do załatwienia rynkowym przeciwnikom. Zamiast angażować więcej środków niż rywale, spróbuj angażować mniej. Nie przebijaj konkurencji liczbami ani nawet nie próbuj jej doścignąć.

Prześledźmy sytuację branży rowerowej. Przez wiele lat główni producenci rowerów skupiali się na zaawansowanych rozwiązaniach technicznych, np. zawieszeniu i bardzo mocnych hamulcach tarczowych w rowerach górskich albo na ultralekkiej tytanowej ramie czy karbonowych komponentach w rowerach szosowych.

Zakładano również, że rowery powinny mieć wiele przełożeń: trzy, dziesięć, dwadzieścia jeden.

Jednak od niedawna niezwykle dużą popularnością cieszą się rowery bez przerzutek, mimo że wcale nie są naszpikowane najnowszymi nowinkami technicznymi. Takie rowery mają tylko jedną zębatkę. Niektóre z nich nie mają hamulców. Zalety tego rodzaju rowerów są następujące: są prostsze w obsłudze, lżejsze, tańsze i łatwiejsze w utrzymaniu.

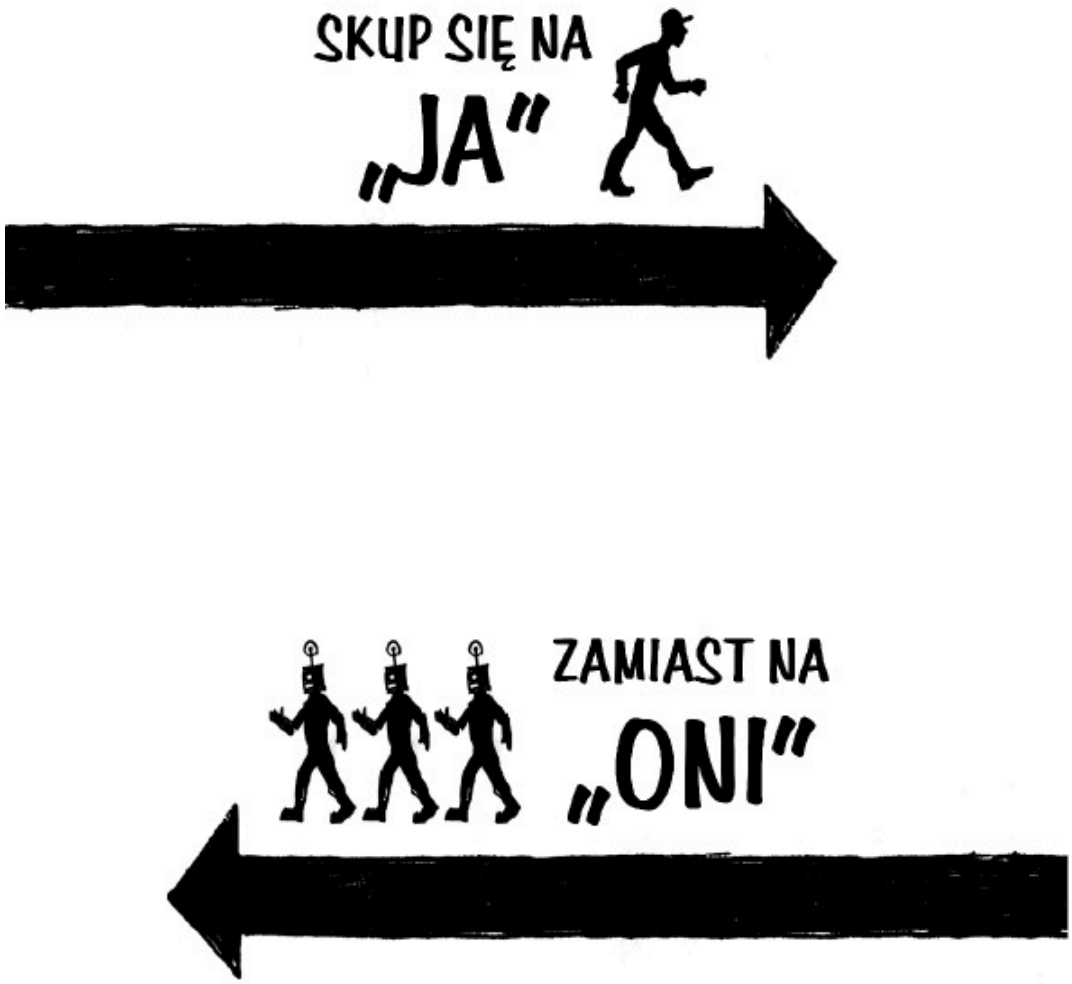
Kolejnym świetnym przykładem produktu, który odniósł sukces dzięki mniejszej liczbie funkcji niż wyroby konkurencji jest Flip — bardzo prosta, kompaktowa kamera działająca automatycznie, której producent w krótkim czasie zdobył znaczący udział w rynku. Spójrz na wszystkie funkcje, jakich *nie* ma Flip:

- brak dużego wyświetlacza (a istniejący wyświetlacz nie odchyla się, więc nie można sobie zrobić autoportretu);
- brak możliwości robienia zdjęć;
- brak taśm albo dysku (musisz zrzucić pliki wideo na komputer);
- brak menu;
- brak ustawień;
- brak lampy błyskowej;
- brak wizjera;
- brak efektów specjalnych;
- brak wyjścia na mikrofon;
- brak nakładki na obiektyw;
- brak możliwości użycia karty pamięci;

- brak zoomu optycznego.

Flip zyskał sobie wielu fanów, ponieważ ma tylko kilka prostych funkcji, które dobrze działają. Jest łatwy w obsłudze, co daje radość użytkowania. Można go stosować w takich sytuacjach, w których wykorzystanie większej kamery byłoby niemożliwe. Jest również używany przez osoby, które nigdy nie wzięłyby do ręki skomplikowanej kamery.

Nie obawiaj się okroić swój produkt lub usługę. Podkreśl ten fakt i bądź z tego dumny. Sprzedawaj swój produkt równie agresywnie, jak Twoi konkurenci sprzedają swoje wyroby z długą listą możliwości.


SKUP SIĘ NA
„JA"
ZAMIAST NA
„ONI"

Kogo obchodzi, co oni robią?

W gruncie rzeczy nie warto zwracać zbyt dużej uwagi na poczynania konkurencji. Dlaczego? Ponieważ zamartwianie się rywalami szybko zmienia się w obsesję. Co teraz robią? Co będą robić potem? Jak powinniśmy zareagować?

Analizuje się każde drobne posunięcie rynkowych przeciwników. Taka postawa jest niewłaściwa, bo prowadzi do nadmiernego stresu i zdenerwowania. Z takim nastawieniem nic nam się nie uda.

Poza tym zastanawianie się nad ruchami konkurencji jest bezcelowe. Otoczenie konkurencyjne ciągle się zmienia. Jutro Twoi rywale mogą być zupełnie różni od tych, z którymi stajesz do walki dzisiaj. To jest poza Twoją kontrolą. Jaki jest więc sens zamartwiania się sprawami, na które nie masz wpływu?

Zamiast na rywalach, skup się na swojej firmie. To, co się w niej dzieje, jest o wiele ważniejsze niż to, co dzieje się na zewnątrz. Jeśli przejmujesz się innymi, nie masz czasu na usprawnianie własnej działalności.

Kiedy zbyt dużą wagę przywiązujesz do konkurencji, Twoja wizja słabnie. Analiza każdego nowego pomysłu konkurencji zmniejsza szanse na to, że samemu uda Ci się wymyślić coś świeżego. Zamiast zostać biznesowym wizjonerem, zaledwie reagujesz na to, co się wokół Ciebie dzieje. W gruncie rzeczy oferujesz produkty konkurencji jako swoje, tylko w innej kolorystyce.

Jeżeli planujesz wypuścić na rynek następcę iPoda albo grę mającą pobić popularnością grę Pokemon, to na pewno nie odniesiesz sukcesu. W ten sposób pozwalasz konkurencji ustalać parametry produktu. Nie prześcigniesz firmy Apple,

bo to ona wyznacza zasady gry. Nie można pokonać kogoś, kto stoi za ustalaniem reguł. Musisz je zmienić, nie zaś budować coś zaledwie trochę lepszego.

Nie zadawaj sobie też pytania, czy jesteś w stanie pobić Apple (albo jakąkolwiek dużą firmę dominującą w Twojej branży). To niewłaściwe pytanie. To nie jest sytuacja typu wóz albo przewóz — konkurencja ma swoje zyski i koszty, a Ty swoje.

Jeżeli chcesz być podobny do innych, po co w ogóle zakładasz własny biznes? Nie masz powodu do prowadzenia własnej firmy, skoro chcesz jedynie naśladować konkurencję. Nawet jeśli Twoja działalność zakończy się plajtą, lepiej ponieść porażkę, walcząc o własne przekonania, niż zostać pokonanym, kopiując pomysły innych.

---

1 *A shine on Their Shoes*, „Business Week", Dec. 5, 2005, *www.businessweek.com/magazine/content/05_49/b3962118.htm*.

2 „The Polyface story", *www.polyfacefarms.com/story*.

Rozdział 7. Ewolucja

POWIEDZ
„NIE"

Powiedz „nie” dla zasady

Gdybym słuchał klientów, dałbym im szybszego konia.

— Henry Ford

Bardzo łatwo mówi się „tak”. Wyraża się zgodę na dodanie kolejnej funkcji produktu, na nazbyt optymistyczny termin ukończenia zadania, aprobuje się pośledni projekt. Liczba spraw, na które się zgodziłeś, jest tak długa, że w końcu przesłoni Ci to, czym naprawdę powinieneś się zajmować.

Wyrób sobie nawyk mówienia „nie” nawet wtedy, kiedy sprawa dotyczy Twoich najlepszych pomysłów. Używaj odmowy do umocnienia swoich priorytetów. Rzadko żałujemy, że powiedzieliśmy „nie”, ale często plujemy sobie w brodę, że na coś się zgodziliśmy.

Ludzie unikają odmowy, ponieważ konfrontacja psuje im nastrój. Jednak zgoda jest jeszcze gorsza, gdyż musisz zabrać się za różne sprawy, które się komplikują, albo pracujesz nad pomysłami, do których nie jesteś przekonany.

To tak jak w związku: zerwanie może być dla kogoś zbyt trudne, ale pozostanie w związku tylko z powodu obawy przed odejściem jest jeszcze gorsze. Lepiej poradzić sobie jakoś z niewygodną sytuacją, która przecież nie trwa długo, zamiast potem przez długi czas żałować podjętej decyzji.

Nie wierz również we frazes: „klient ma zawsze rację”. Załóżmy, że jesteś szefem kuchni. Jeśli wystarczająco dużo klientów powie Ci, że za dużo solisz albo za ostro przyprawiasz posiłki, pewnie zmienisz sposób przygotowywania dań. Jednak gdy kilku wybrednych klientów zasugeruje, żebyś dodał banana do lazanii, pewnie zignorujesz ich rady. I tak powinno być. Nie warto

uszczęśliwić kilku głośnych krzykaczy kosztem tego, że z „usprawnień” będą niezadowoleni pozostali klienci.

ING Direct zbudowało w Stanach Zjednoczonych najszybciej rozwijający się bank dzięki strategii mówienia „nie”. Klienci banku słyszą odmowę za każdym razem, kiedy proszą o wydanie karty kredytowej, internetowy dostęp do biura maklerskiego albo otwarcie rachunku w wysokości miliona dolarów (bank ma ścisłe zasady co do wysokości depozytu na rachunku). ING chce prowadzić biznes w sposób nieskomplikowany. Dlatego oferuje klientom tylko kilka rodzajów rachunków oszczędnościowych, certyfikatów depozytowych oraz funduszy inwestycyjnych i to wystarczy.

Jednak gdy mówisz komuś „nie”, nie bądź niemiły. Po prostu bądź szczery. Jeśli nie masz ochoty przychylić się do prośby klienta, grzecznie wyjaśnij mu powody Twojej odmowy. Ludzie są zaskakująco wyrozumiali, jeżeli poświęci się im trochę czasu i wytłumaczy swój punkt widzenia. Tym posunięciem możesz ich nawet przekonać do swojego sposobu myślenia. Gdyby jednak klient pozostał nieprzekonany, poleć mu konkurencję, jeśli uważasz, że tam znajdzie satysfakcjonujące go rozwiązania. Lepiej, kiedy ludzie są zadowoleni z korzystania z produktu innej firmy, niż mieliby narzekać, użytkując Twoje produkty.

Twoim celem jest postaranie się, aby Twój produkt odpowiadał Tobie. To Ty musisz najbardziej w niego wierzyć. W ten sposób możesz powiedzieć: „Myślę, że spodoba Ci się mój produkt, ponieważ według mnie jest wspaniały”.

POZWÓL
„WYROSNĄĆ"
KLIENTOM
Z TWOJEGO
PRODUKTU

Pozwól „wyrosnąć” klientom z Twojego produktu

Być może widziałeś kiedyś podobny scenariusz: klient dużo kupuje w danej firmie i płaci jej dużo pieniędzy. Firma stara się go zadowolić na każdy możliwy sposób. Zmienia produkt i dostosowuje go do indywidualnych preferencji właśnie tego jednego klienta, co sprawia, że reszta odbiorców się od niej odwraca.

Pewnego dnia duży klient zrywa kontakty z firmą, która zostaje na lodzie z ciężkim bagażem — produktem idealnie dopasowanym do oczekiwań nieistniejącego już odbiorcy. Teraz ten produkt nikomu innemu nie odpowiada.

Jeśli będziesz się trzymał za wszelką cenę obecnych klientów, odetniesz się od nowych. Twój produkt lub usługa stają się w tak wielkim stopniu dopasowane do już istniejących klientów, że przestaje przyciągać nowych. W ten sposób Twoja firma zaczyna umierać.

Po jakimś czasie od wypuszczenia naszego pierwszego produktu na rynek zaczęliśmy dostawać sygnały od naszych pierwszych klientów, że zaczynają „wyrastać” z naszej aplikacji. Ich firmy ewoluowały, więc chcieli, abyśmy zmienili nasz produkt i dostosowali go do ich oczekiwań i stopnia złożoności prowadzonych przez nich interesów.

Powiedzieliśmy „nie”. Naszą odmowę uzasadniliśmy tym, że wolimy, aby nasi klienci „wyrośli” z naszego produktu, niż żeby nigdy nie byli w stanie się rozwinąć. Dodanie paru zaawansowanych funkcji służących kilku użytkownikom może onieśmielić tych, którzy jeszcze nie zostali Twoimi klientami. Odstraszenie nowych nabywców jest gorsze niż utrata dotychczasowych.

Kiedy pozwolisz odbiorcom „wyrosnąć” z Twojego produktu, to prawdopodobnie w Twojej ofercie będzie się znajdował produkt podstawowy — i tak jest w porządku. Niewielkie, proste, fundamentalne potrzeby są stałe. Zawsze znajdą się klienci, którzy będą potrzebowali podstawowych produktów i usług.

Zawsze jest więcej ludzi, którzy *nie* używają Twojego produktu, niż osób z niego korzystających. Postaraj się, aby ci pierwsi łatwo mogli się przyłączyć do grona użytkowników. To oni stanowią dla Ciebie potencjał stałego wzrostu.

Ludzie i sytuacje się zmieniają. Nie możesz zadowolić wszystkich. Firmy muszą być wierne pewnemu *typowi* klienta, nie zaś konkretnemu odbiorcy, którego potrzeby ciągle się zmieniają.

REWOLUCYJNY!
NOWY! MODNY!
ZADZIWIAJĄCY! SZYBSZY!
nie myl ENTUZJAZMU
Z PRIORYTETAMI
UŻYTECZNY

Nie myl entuzjazmu z priorytetami

Nowy świetny pomysł wywołuje entuzjazm. Zaczynasz sobie wyobrażać różne możliwości i korzyści związane z rozwijaniem danej koncepcji. Oczywiście chcesz, aby wszystko dobrze wyszło. Dlatego rzucasz w kąt wszystko, czym się do tej pory zajmowałeś, i zaczynasz pracować nad swoim najnowszym, wspaniałym pomysłem.

Złe posunięcie. Zapał do realizowania nowej koncepcji nie jest właściwym dowodem jego prawdziwej wartości. To, co w danej chwili wydaje się strzałem w dziesiątkę, następnego dnia może się okazać jedynie czymś, co być może „warto mieć”. A taka ocena nie jest już uzasadnieniem do odłożenia pozostałych zajęć na bok.

Przez cały czas przychodzą nam pomysły nowych funkcji, jakie moglibyśmy dodać do naszych produktów. Oprócz tego codziennie dostajemy od naszych klientów z tuzin świetnych wskazówek, jak usprawnić nasze aplikacje. Oczywiście fajnie byłoby skorzystać z tych rad od razu i przekonać się, dokąd by to nas zaprowadziło. Gdybyśmy jednak się na to zdecydowali, po prostu musielibyśmy zawiesić nasze codzienne sprawy i do niczego byśmy nie doszli.

Dlatego najlepiej prześpij się ze swoimi najnowszymi pomysłami. Za wszelką cenę uzbieraj ich tyle, ile tylko zdołasz. Pozwól sobie ekscytować się nimi, ale nie działaj pod wpływem chwili. Spisz je i przemyśl przez kilka dni. Następnie na chłodno oceń ich rzeczywisty priorytet.

PRODUKT DOBRY W UŻYTKOWANIU

Stwórz produkt dobry w użytkowaniu

Zapewne nie raz znalazłeś się w takiej sytuacji: idziesz do sklepu, porównujesz kilka różnych produktów i kupujesz jeden, który wydaje Ci się najlepszy. Wybrany przez Ciebie wyrób ma najwięcej funkcji, najlepiej wygląda i ma atrakcyjne opakowanie. Na pudełku widnieje doskonałe zdjęcie produktu. Wszystko wydaje się świetne.

Kiedy jednak wracasz do domu, zakup nie spełnia Twoich oczekiwań. Produkt nie jest tak łatwy w użyciu, jak Ci się wydawało. Ma zbyt wiele niepotrzebnych funkcji. W końcu zaczynasz mieć wrażenie, że zostałeś nabity w butelkę. Tak naprawdę nie kupiłeś niczego naprawdę potrzebnego, a poza tym wydałeś zbyt dużo pieniędzy.

Kupiłeś produkt robiący wrażenie w sklepie, czyli taki, którym bardziej jesteś zachwycony w czasie dokonywania zakupu niż później, w czasie użytkowania go w domu.

Mądre firmy wytwarzają zupełnie inne produkty — takie, z których klienci są zadowoleni wtedy, gdy z nich korzystają w domu, a nie w sklepie. W miarę użytkowania produktu zakup podoba im się coraz bardziej, dlatego opowiadają o nim swoim znajomym.

Gdy chcesz stworzyć coś, z czego klient byłby bardziej zadowolony w domu niż w sklepie, prawdopodobnie musisz się pogodzić z tym, że na sklepowej półce będzie wzbudzał mniejsze zainteresowanie. Produkt świetnie spełniający swoje przeznaczenie może nie wydawać się tak atrakcyjny jak wyroby konkurencji wyposażone we wszelkie możliwe bajery. Jeżeli wyrób ma zaledwie kilka funkcji, ale za to działają one bardzo dobrze, może z daleka nie wydawać się

zbyt szpanerski. Nie przejmuj się tym, ponieważ chcesz znaleźć stałych odbiorców, a nie klientów na jeden zakup.

To samo dotyczy reklamy, opakowania albo wystawy. Każdy z nas widział kiedyś w telewizji reklamę promującą jakiś „rewolucyjny” produkt, który rzekomo miał zmienić nasze życie. Jednak gdy dostaliśmy do rąk zamówioną przesyłkę, byliśmy rozczarowani swoim zakupem. Ważniejsze, żeby Twój produkt dobrze wypadał w codziennym użytkowaniu niż w reklamie. Przykrego doświadczenia nie da się przebić dobrą reklamą czy marketingowymi chwytami.

NIE SPISUJ

UWAG

KLIENTÓW

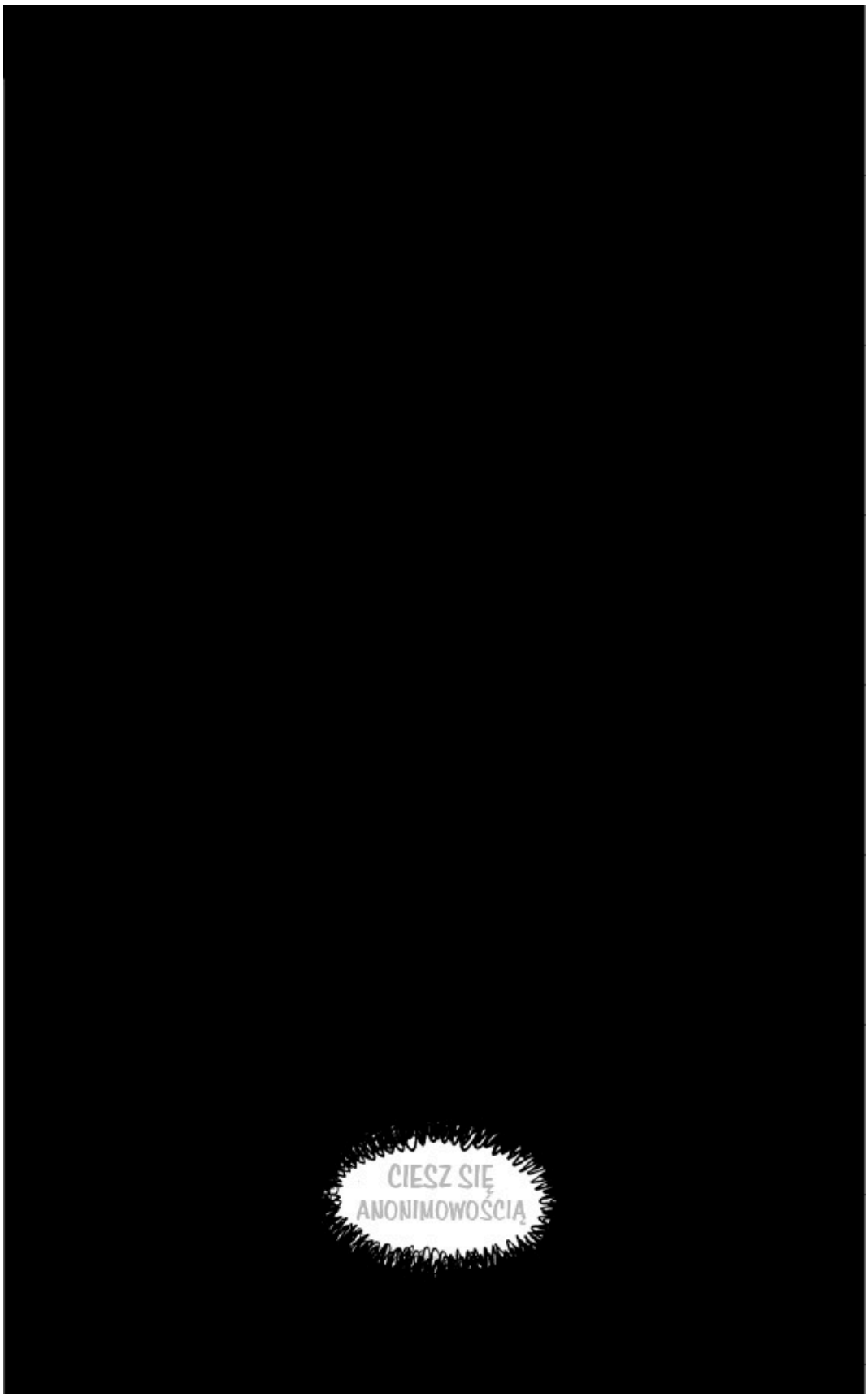
Nie spisuj uwag klientów

Jak trzymać rękę na pulsie i orientować się w oczekiwaniach klientów? Nie rób tego. Wysłuchaj ich, ale potem zapomnij o tym, co usłyszałeś. Poważnie.

Nie ma potrzeby zapisywać opinii klientów w arkuszu kalkulacyjnym, bazie danych albo na fiszkach. Istotne propozycje to te, które się stale powtarzają. Po jakimś czasie na pewno o nich nie zapomnisz. Twoi odbiorcy będą Ci o nich przypominać. Wskażą Ci, o co tak naprawdę powinieneś się martwić.

Jeśli pojawia się jakaś sugestia, o której stale zapominasz, oznacza to, że w gruncie rzeczy nie jest aż tak ważna. O naprawdę istotnych sprawach nie da się zapomnieć.

Rozdział 8. Promocja


CIESZ SIĘ
ANONIMOWOŚCIĄ

Ciesz się anonimowością

Na początku prowadzenia działalności nikt Cię jeszcze nie zna. Nie przejmuj się tym. Bycie anonimowym to tak naprawdę komfortowa sytuacja. Ciesz się, że znajdujesz się w cieniu.

Wykorzystaj ten czas na popełnianie błędów, o których nikt na razie nie usłyszy. Zmieniaj się, rozwiązuj problemy, testuj różne pomysły. Próbuj nowych rzeczy. Nikt Cię nie zna, więc możesz sobie pozwolić na kilka wpadek. Dzięki anonimowości z powodzeniem ochronisz własne ego i podtrzymasz wiarę we własne możliwości.

Wykorzystując fakt nieznajomości produktu przez klientów, firmy eksperymentują z wprowadzaniem nowości na próbnych rynkach. Kiedy Dunkin’ Donuts rozważała możliwość sprzedaży pizzy, hot dogów i in. ciepłych przekąsek, przeprowadziła testy rynkowe w dziesięciu wybranych lokalach.

Przedstawienia wystawiane na Broadwayu również są prezentowane najpierw przed małą widownią. Zwykle pokazywane są w mniejszym mieście, zanim zagoszczą na scenie w Nowym Jorku. Próbne występy poza macierzystą sceną pozwalają aktorom nabrać wprawy, nim wystąpią na żywo przed surowymi krytykami i bardziej wymagającą publicznością.

Czy chciałbyś, aby cały świat patrzył na Ciebie w chwili, gdy robisz coś pierwszy raz w życiu? Jeżeli jeszcze nigdy nie przemawiałeś publicznie, to wolałbyś mieć dziesięciotysięczną widownię czy dziesięcioosobową? Nie zależy Ci przecież na tym, aby ktoś przyglądał się, jak *zaczynasz* rozkręcać swój interes. Nie ma sensu, żebyś

zwracał na siebie uwagę, skoro nie jesteś gotowy na to, aby znaleźć się w centrum zainteresowania.

Pamiętaj o tym, że kiedy Twoja firma już się rozwinie i zdobędzie sporą grupę klientów, spadnie Twoja gotowość do podejmowania ryzyka. Gdy osiągniesz sukces, odczujesz presję utrzymania ciągłości i przewidywalności biznesu. Staniesz się bardziej konserwatywny i będziesz niechętnie podejmował ryzykowne decyzje. Twoje podejście do biznesu przestanie być elastyczne i trudniej Ci będzie wprowadzić jakiekolwiek zmiany.

Jeśli miliony ludzi korzystają z Twojego produktu, każda wprowadzona do niego zmiana ma ogromne znaczenie. Zanim Twoja firma zyskała popularność, jakiekolwiek usprawnienie Twoich wyrobów mogło zdenerwować może ze sto osób. Teraz możesz zezłościć tysiące. Swoje decyzje jesteś w stanie wytłumaczyć stu osobom, ale żeby poradzić sobie z dziesięcioma tysiącami oburzonych klientów, potrzebujesz prawdziwie bojowego nastawienia.

Po jakimś czasie, kiedy znajdziesz się na świeczniku, będzie Ci brakować tych pierwszych dni anonimowości. Teraz masz czas na podejmowanie ryzyka bez obawy, że się skompromitujesz.

ODBIORCA
ODBIORCA ODBIORCA
ODBIORCA ODBIORCA ODBIORCA
ODBIORCA ODBIORCA ODBIORCA ODBIORCA

Zgromadź wokół siebie odbiorców

Wszystkie firmy mają klientów. Te, które mają szczęście, mają swoich fanów. Jednak te przedsiębiorstwa, którym szczęście sprzyja najbardziej, mają swoich *odbiorców*. To odbiorcy mogą być Twoją tajną bronią.

W dalszym ciągu wiele przedsiębiorstw wydaje sporo pieniędzy, aby dotrzeć ze swoim przekazem do klientów. Za każdym razem, kiedy chcą coś ogłosić, muszą sięgnąć do kieszeni i wysupłać z budżetu sporą kwotę na zamieszczenie reklamy. Takie podejście jest zarówno kosztowne, jak i zawodne. Jak to się mówi — wyrzucasz w błoto połowę swojego budżetu reklamowego, ale po prostu nie wiesz którą.

W dzisiejszych czasach sprytne firmy lepiej sobie radzą. Zamiast wychodzić z przesłaniem do ludzi, nakłaniają swoich odbiorców, aby przyszli do nich. Odbiorcy często sami wracają do Twojej firmy, aby sprawdzić, co masz do powiedzenia. To jest najbardziej otwarta grupa klientów i potencjalnych nabywców, jaką kiedykolwiek będziesz miał.

Od ponad dziesięciu lat prowadzimy blog zatytułowany Signal vs. Noise, który codziennie gromadzi więcej niż 100 tys. czytelników. Każdego dnia ludzie sprawdzają, co mamy do powiedzenia. Wpisy na blogu dotyczą różnych tematów, np.: designu, biznesu, oprogramowania, psychologii, użyteczności produktu albo sytuacji w branży. Każdy temat jest dla czytelników do tego stopnia interesujący, że wracają na nasz blog po więcej. Jeśli podoba im się to, co mamy do powiedzenia, prawdopodobnie spodoba im się również to, co mamy do sprzedania.

Ile mogłoby nas kosztować dotarcie tradycyjnymi sposobami do tych stu tysięcy osób? Setki tysięcy, a może miliony dolarów? Jak mielibyśmy tego dokonać — kręcąc reklamę, kupując spoty radiowe albo wysyłając pocztą informacje handlowe bezpośrednio do klienta?

Kiedy zgromadzisz wokół swojej firmy odbiorców, nie musisz już kupować uwagi klientów — sami ją zaoferują. Korzyści z tego rodzaju rozwiązania są ogromne.

Przyciągnij do swojej firmy odbiorców. Przemawiaj, pisz, prowadź blog, udzielaj się na portalach społecznościowych, kręć filmy wideo — rób cokolwiek. Dziel się cennymi informacjami, a z pewnością powoli zbierzesz wokół siebie wierną publiczność. Wtedy, gdy będziesz chciał coś ogłosić, właściwi ludzie będą Cię już słuchali.

NIE BIJ KONKURENCJI
W WYDAWANIU PIENIĘDZY

POBIJ JĄ W DZIELENIU
SIĘ WIEDZĄ

Pobij konkurencję w dzieleniu się wiedzą

Możesz się reklamować, zatrudniać sprzedawców, sponsorować różne wydarzenia, ale co z tego, skoro Twoja konkurencja robi to samo? Jak możesz się wyróżnić?

Zamiast próbować pobić konkurencję w wysokości kosztów poniesionych na marketing, wielkości sprzedaży albo liczbie sponsorowanych imprez, spróbuj pobić rywali na polu edukacji. O dzieleniu się wiedzą Twoi konkurenci prawdopodobnie w ogóle nie myślą. Większość przedsiębiorstw skupia się na sprzedaży albo serwisowaniu produktów, ale o edukowaniu z pewnością nie pomyślała.

Hoefler Type Foundry na stronie internetowej *www.Typography.com* szkoli projektantów na temat rodzaju czcionek. Etsy, internetowy sklep handlujący rękodziełem, prowadzi szkolenia dla przedsiębiorców, które mają im wyjaśnić, na czym polegają najlepsze praktyki tego sklepu, a także wytłumaczyć zasady promocji osobom zajmującym się sprzedażą. Gary Vaynerchuk, właściciel dużego sklepu z winami, prowadzi kanał Wine Library TV, w ramach którego dziesiątki tysięcy odbiorców codziennie ogląda jego programy edukacyjne o winie.

Przekazuj klientom cenne informacje, a nawiążesz z nimi więź, której nie udałoby Ci się zadzierzgnąć, gdybyś stosował tradycyjne taktyki marketingowe. Przyciągnięcie uwagi potencjalnych nabywców za pomocą magazynu lub internetowego banera reklamowego to jedno, ale pozyskanie ich lojalności dzięki przekazywaniu cennych informacji pozwala na powstanie zupełnie innych relacji. Klienci obdarzają Cię większym zaufaniem i szacunkiem.

Nawet jeśli nie użytkują Twojego produktu, i tak mogą być Twoimi fanami.

Edukowanie klientów to coś, co mogą robić indywidualne osoby albo małe firmy, ale nie mogą sobie na to pozwolić większe organizacje. Duże firmy stać na wykupienie czasu reklamowego przed Super Bowl, ale Ty nie masz na to szans. Z kolei Twoja firma może sobie pozwolić na edukowanie odbiorców, podczas gdy duże przedsiębiorstwa tego nigdy nie zrobią, jako że mają obsesję na punkcie poufności informacji. Każda wiadomość wychodząca z takiej firmy musi zostać zatwierdzona przez prawnika i osoby na kolejnych szczeblach w hierarchii firmy. Przekazywanie odbiorcom interesujących wiadomości jest Twoją szansą na wyprowadzenie w pole silnych rywali.

NAŚLADUJ

SZEFÓW KUCHNI

Naśladuj szefów kuchni

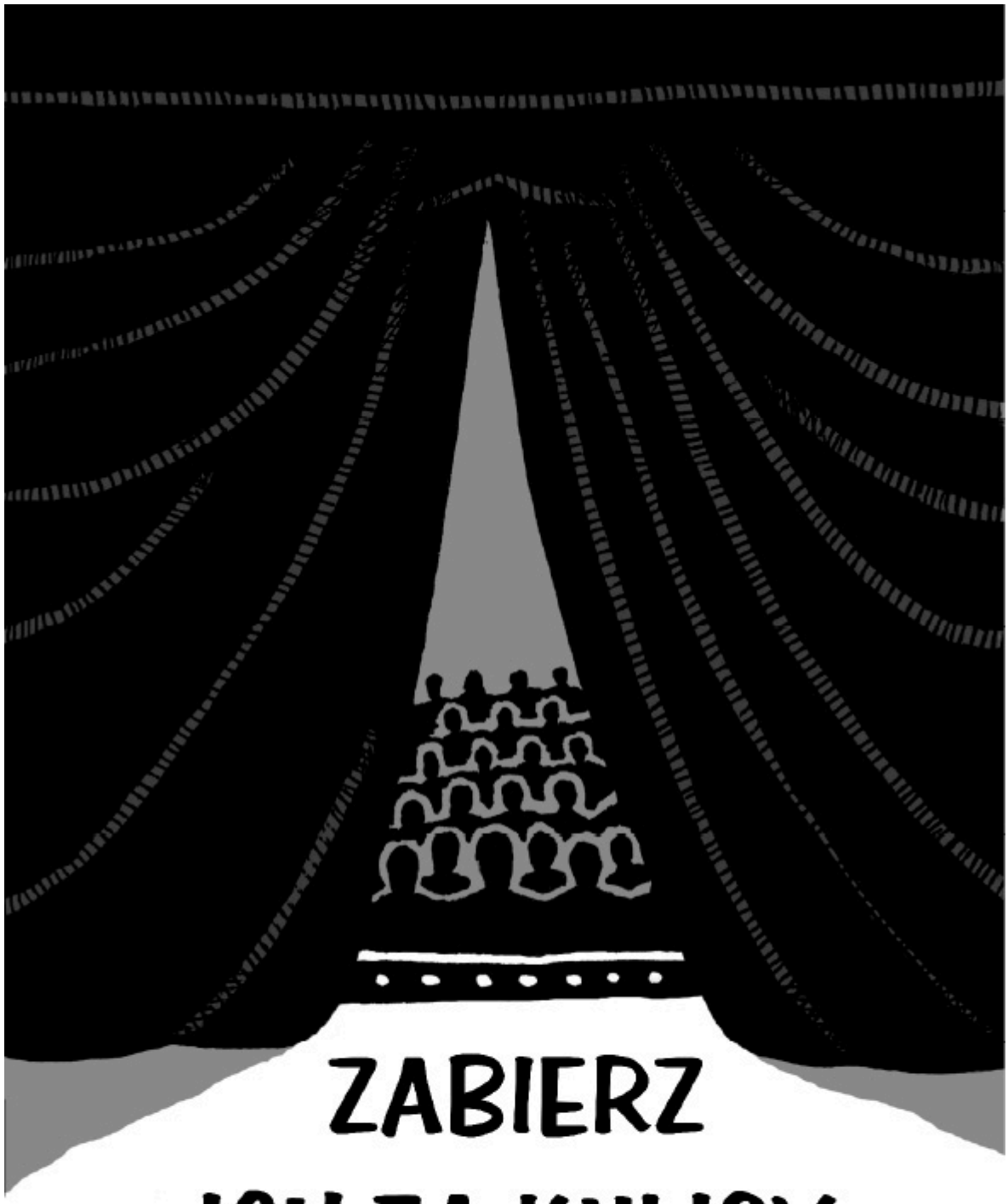
Być może słyszałeś o takich osobach jak: Emeril Lagasse, Mario Batali, Bobby Flay, Julia Child, Paula Deen, Rick Bayless czy Jacques Pepin. Na świecie jest wielu wspaniałych kucharzy, dlaczego więc tych szefów kuchni znasz lepiej od pozostałych? Ponieważ dzielili się całą swoją wiedzą. Swoje przepisy publikowali w książkach kucharskich, a techniki gotowania pokazywali w kulinarnych programach telewizyjnych.

Jako właściciel firmy Ty również powinieneś dzielić się z innymi całą swoją wiedzą, chociaż ta koncepcja jest znienawidzona przez większość przedsiębiorstw. Firmy zwykle strzegą własnych sekretów i zachowują się absurdalnie. Uważają, że dana informacja jest tajemnicą przedsiębiorstwa, a inna źródłem przewagi konkurencyjnej. Być może kilka firm rzeczywiście jest w tego rodzaju sytuacji, ale nie większość. Nie obawiaj się więc dzielić się swoją wiedzą z innymi.

Przepis kulinarny można skopiować znacznie łatwiej niż czyjś pomysł na biznes. Czy nie powinno to odstraszyć Maria Batali? Dlaczego zdecydował się wystąpić w telewizyjnym show i pokazać publiczności swoje umiejętności kulinarne? Dlaczego zamieścił wszystkie przepisy w książce kucharskiej, dzięki której każdy może te przepisy wypróbować? Ponieważ wiedział, że ani kulinarne receptury, ani techniki gotowania nie wystarczą, aby pokonać go jako restauratora. Nikt nie założy własnej restauracji tuż obok lokalu Maria Batali, żeby dzięki jego książce kucharskiej pozbawić go klientów. To po prostu tak nie działa. Jednak wielu biznesmenów obawia się, że jeśli

konkurencja pozna ich sposoby prowadzenia działalności gospodarczej, mogą splajtować. Nie myśl w ten sposób.

Naśladuj więc sławnych szefów kuchni. Gotują i piszą książki kucharskie. Co Ty robisz? Czym są Twoje „przepisy”? Co może się stać Twoją „książką kucharską”? Jakimi wiadomościami na temat prowadzenia własnego biznesu mógłbyś się podzielić z innymi, aby dla czytelnika lub widza miały one walory informacyjne, edukacyjne albo promocyjne? Ta książka jest naszą książką kucharską. A jak wygląda Twoja?



ZABIERZ ICH ZA KULISY

Zabierz ich za kulisy

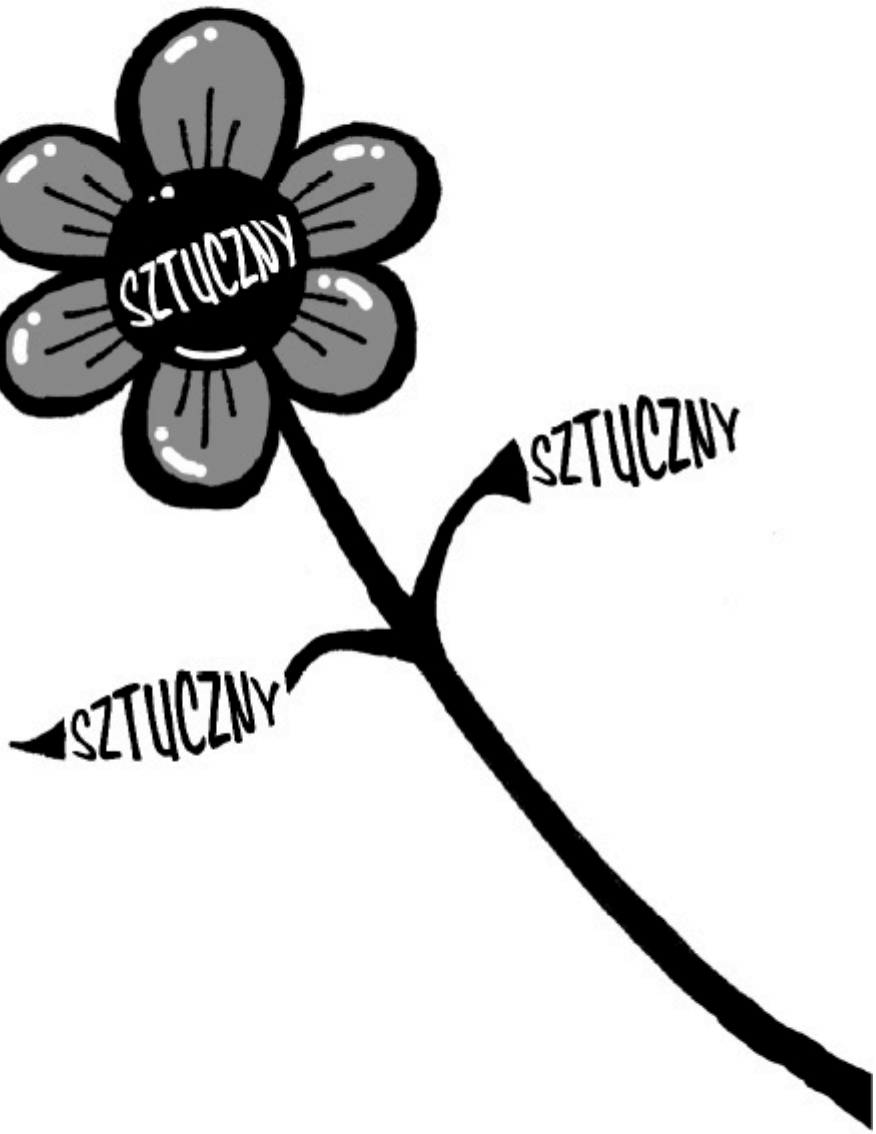
Zabierz ludzi za kulisy i pokaż im, jak Twoja firma funkcjonuje od kuchni. Wyobraź sobie, że ktoś chce zrealizować reality show o Twojej firmie. Co mógłby pokazać widzom? A teraz nie czekaj, aż zajmie się tym ktoś inny, ale zrób to sam.

Jeśli uważasz, że nikt nie będzie zainteresowany tego rodzaju dokumentem, przemyśl to jeszcze raz. Nawet z pozoru nudne zajęcia mogą się okazać fascynujące, jeśli zostaną odpowiednio zaprezentowane. Co może być bardziej nudnego od połowu ryb albo kierowania ciężarówką? A jednak Discovery Channel i History Channel emitują cieszące się dużą oglądalnością programy telewizyjne poświęcone tym profesjom zatytułowane: *Deadliest Catch* (*Najniebezpieczniejszy zawód świata*) i *Ice Road Truckers* (*Na lodowym szlaku*).

Wcale nie musisz mieć niebezpiecznego zawodu. Ludzie uwielbiają odkrywać drobne sekrety każdej firmy, nawet tej, która produkuje malutkie pianki żelowe do płatków śniadaniowych. Dlatego program *Unwrapped* emitowany w Stanach Zjednoczonych przez stację Food Network, przybliżający widzom sposoby produkcji oraz niektóre fakty dotyczące słodyczy, napojów gazowanych czy dań gotowych do spożycia, cieszy się ogromną popularnością.

Ludzie są ciekawi, jak produkowane są różne wyroby. Dlatego lubią zwiedzać fabryki albo chętnie oglądają dodatki zamieszczone na płytach DVD obejmujące materiał z planu filmowego. Chcą się dowiedzieć, jak powstaje scenografia, jak robi się animacje albo jak reżyser dobierał obsadę do filmu itd. Są również ciekawi przesłanek, jakimi kierują się inni w podejmowaniu decyzji.

Kiedy wpuścisz ludzi za kulisy, wasze wzajemne relacje się zmienią. Staniesz się im bliższy i dostrzegą w Tobie człowieka, a nie tylko anonimowego biznesmena. Zauważą Twój wysiłek, jaki musisz włożyć w to, aby sprzedać swój produkt. Będą mogli lepiej Cię zrozumieć i docenić Twoje starania.


SZTUCZNY
SZTUCZNY
SZTUCZNY

Nikt nie lubi sztucznych kwiatów

Świat biznesu jest pełen „profesjonalistów” noszących uniform i próbujących wyglądać jakby wyszli spod igły. Tak naprawdę wypadają sztywno i nudno. Nikt nie umie z takimi ludźmi nawiązać relacji.

Nie obawiaj się pokazać ludziom swoich wad. Niedoskonałości są realne, a ludzie reagują na autentyczność. To dlatego lubimy żywe kwiaty, mimo że więdną, a nie sztuczne, które nigdy się nie zmieniają. Nie przejmuj się tym, co powinieneś mówić i jak się zachowywać. Pokaż światu, jaki jesteś naprawdę.

Niedoskonałość jest piękna. To podstawa japońskiej tradycji *wabi-sabi*. Kierujący się zasadami *wabi-sabi* cenią sobie oryginalność i wyjątkowość, a nie błyszczącą fasadę. Zgodnie z japońską tradycją w przedmiotach powinno się doceniać wszystkie pęknięcia i rysy, a także prostotę. Odzierasz daną rzecz z całej otoczki, a następnie wykorzystujesz ją taką, jaka jest naprawdę. Leonard Koren, autor książki poświęconej koncepcji *wabi-sabi*, daje czytelnikom następującą radę: „Dotrzyj do esencji przedmiotu, ale nie odzieraj go z poezji. Utrzymuj rzeczy w czystości i nieskrępowane, ale nie sterylizuj ich”[1].

Ładniej rzecz ujmując: w tym, co robisz, pozostaw poezję, jeśli coś jest zbyt wypolerowane, traci charakter i wydaje się sztuczne.

Nie zmieniaj więc swojego sposobu mówienia. Poruszaj tematy, które inni niechętnie omawiają. Uprzedź swoich odbiorców o własnych niedoskonałościach. Pokaż im najnowsze osiągnięcia w swojej pracy, nawet jeśli jest jeszcze niedokończona i przez to niedoskonała. Być może

nie będziesz wyglądał jak profesjonalista, ale wydasz się ludziom bardziej autentyczny.

TO SPAM

Komunikaty prasowe to spam

Jakbyś nazwał ogólne informacje handlowe rozsyłane do setek obcych osób w nadziei, że któraś z nich połknie haczyk? Spam. Komunikaty prasowe niczym się od niego nie różnią: są ogólnymi informacjami marketingowymi wysyłanymi do setek nieznanych Ci dziennikarzy z nadzieją, że któryś z nich o Tobie coś napisze.

Zastanówmy się nad celem wysyłania komunikatów prasowych: rozsyłasz je, ponieważ chcesz zostać zauważony. Chcesz, aby prasa zainteresowała się Twoją nową firmą, produktem, usługą, ogłoszeniem czy jeszcze czymś innym. Pragniesz, aby dziennikarze byli do tego stopnia podekscytowani, żeby napisać o tym artykuł.

Jednak jeśli chcesz kogoś czymś zaintrygować, wysyłanie mu komunikatów prasowych jest fatalnym wyborem. Nie ma w nich niczego ekscytującego. Dziennikarze przeglądają tuzin takich wiadomości dziennie. Giną pod lawiną hiperbolicznych nagłówków i dyrektorskich frazesów. Każde wydarzenie nosi znamiona sensacji, rewolucji, przełomu i cudu. Tego rodzaju informacje działają na czytelnika otępiająco.

Jeżeli chcesz zwrócić na siebie czyjąś uwagę, to robienie tego samego, co robią inni, jest niemądre. Musisz się czymś wyróżnić. Po co miałbyś wydawać komunikaty prasowe jak inni biznesmeni? Dlaczego miałbyś zarzucać dziennikarzy spamem, skoro ich skrzynka pocztowa jest już zapchana niechcianymi informacjami rozsyłanymi przez innych ludzi?

Co więcej, komunikaty prasowe brzmią zwykle ogólnie. Piszesz jeden komunikat, a następnie wysyłasz go setkom obcych reporterów. Czy przedstawiając siebie i swoją firmę

po raz pierwszy, wysyłasz dziennikarzowi tę samą ogólną notatkę, która trafia do pozostałych mediów? Czy tego rodzaju informacjami chcesz zrobić na kimś wrażenie? Czy to na pewno najlepszy sposób na skłonienie kogoś do napisania o Tobie artykułu?

Zamiast tego lepiej do kogoś zadzwoń. Napisz osobistą wiadomość. Po przeczytaniu artykułu na temat przedsiębiorstwa z Twojej branży albo podobnym produkcie skontaktuj się z jego autorem. Opowiedz o swojej firmie z zapałem i zaangażowaniem. Zrób coś ważnego. Wyróżniaj się i bądź niezwykły. Nie daj o sobie zapomnieć. Dzięki temu zdobędziesz zainteresowanie mediów.

MEDIA NISZOWE LEPSZE OD MEDIÓW OGÓLNOKRAJOWYCH

Zapomnij o dużych tytułach

Zapomnij o tym, że artykuły na Twój temat mają się ukazać w ogólnokrajowych gazetach. Opowiedzenie o swojej firmie reporterowi pracującemu w takich miejscach jest w zasadzie niemożliwe. Będziesz miał szczęście, jeśli w ogóle uda Ci się z nim umówić. Nawet jeśli tego dokonasz, Twoja historia pewnie nie będzie dla niego interesująca. Twoja firma jest za mała, żeby jej historia została opublikowana w ogólnokrajowych gazetach.

Lepiej postaraj się zdobyć zainteresowanie prasy branżowej albo niszowego blogera. Bariera dotarcia do tego rodzaju mediów jest znacznie mniejsza. Jeśli wyślesz e-mail, tego samego dnia możesz doczekać się odpowiedzi (a być może nawet zamieszczenia postu na swój temat). W tego rodzaju mediach nie ma kolegium redakcyjnego ani specjalisty od public relations. Nie ma oficjalnego kanału komunikacji, przez który Twoja wiadomość musiałaby przejść.

Dziennikarze pracujący w prasie branżowej albo autorzy blogów interesujący się pewną niszą są głodni nowych twarzy. Z chęcią odegrają opiniotwórczą rolę odkrywcy czegoś nowego. Dlatego niektórzy sławni reporterzy korzystają z mniej znanych stron internetowych, aby znaleźć newsa. Artykuły pojawiające się w mediach niszowych mogą szybko znaleźć się w mediach ogólnokrajowych.

Nasze artykuły były zamieszczane w takich czasopismach, jak „Wired” i „Time”, ale odkryliśmy, że tak naprawdę większe korzyści czerpiemy, gdy napiszą o nas w takich serwisach, jak „Daring Fireball” — stronie stworzonej dla maniaków maców — czy „Lifehacker” — serwisie poświęconym podnoszeniu własnej wydajności. Wejścia z

tych witryn stanowią znaczny odsetek ruchu sieciowego na naszej stronie internetowej przekładającego się na sprzedaż naszych produktów. Artykuły pojawiające się w znanych publikacjach są przyjemne, ale nie pobudzają czytelników do bezpośredniej i błyskawicznej aktywności.

NAŚLADUJ DILERÓW NARKOTYKOWYCH

Dilerzy wiedzą, co robią

Dilerzy narkotyków są bystrymi biznesmenami. Wiedzą, że ich produkt jest dobry, więc rozdają odrobinę klientom za darmo na zachętę. Wiedzą, że wtedy klienci wrócą po więcej z pieniędzmi.

Naśladuj dilerów narkotyków. Stwórz produkt, który będzie do tego stopnia dobry, aby „uzależniał” i wywoływał nieodpartą chęć zakupu — upewnij się, że jeśli dasz klientom wypróbować go za darmo, to wrócą po więcej z gotówką w ręku.

Dlatego musisz przygotować małą, próbną „porcję” swojego produktu. Powinieneś wymyślić łatwo przyswajalną prezentację sprzedawanego towaru, dzięki której klienci mogliby wypróbować produkt bez inwestowania zbyt wielkich pieniędzy czy czasu.

Piekarnie, restauracje i lodziarnie korzystają z tej metody sprzedaży od lat. Dilerzy samochodów przed zakupem auta pozwalają klientom na jazdę próbną. Firmy komputerowe również zachęcają klientów do zakupu, oferując im wersje próbne albo demonstracyjne aplikacji. Jakie branże mogą jeszcze wykorzystać model sprzedaży dilerów narkotykowych?

Nie obawiaj się zaoferować klientom czegoś za darmo pod warunkiem, że masz inny wyrób, który możesz im sprzedać. Musisz wiedzieć, co klientom zaoferować, i mieć pewność, że ludzie wrócą po więcej. Jeśli nie masz takiej pewności, to widocznie Twój produkt nie jest wystarczająco atrakcyjny.

WSZYSTKO

JEST

marketingiem

Marketing to nie dział firmy

Masz w swojej firmie dział marketingu? Jeśli nie, to dobrze, ale jeżeli tak, to nie myśl sobie, że ludzie zatrudnieni w tym departamencie są jedynymi pracownikami odpowiedzialnymi za marketing. Działem w firmie może być rachunkowość, ale nie marketing. Marketing to wszystkie działania podejmowane całą dobę, siedem dni w tygodniu i 365 dni w roku przez każdą zatrudnioną w Twojej firmie osobę.

Tak jak prowadzenie firmy jest niemożliwe bez komunikacji, tak też niepodejmowanie działań marketingowych jest nierealne.

- Każdy odebrany telefon to marketing.
- Marketingiem jest wysłanie każdego e-maila.
- Każdorazowe wykorzystanie lub użycie Twojego produktu jest działaniem marketingowym.
- Wszystko, co umieścisz na swojej stronie internetowej, to marketing.
- Jeśli zajmujesz się pisaniem programów komputerowych, to każdy komunikat o błędzie, jaki zobaczy klient, działa jak marketing.
- W restauracji serwowany po obiedzie deser podawany jest w ramach działań marketingowych.
- W sklepie detalicznym częścią marketingu jest kasa.
- Wystawiane przez firmę usługową faktury to także element marketingu.

Zrozum, że wszystkie wyżej wymienione drobne działania są ważniejsze od gadżetu, jaki wrzucisz do reklamówki z upominkami rozdawanymi podczas konferencji. Marketing to nie kilka odosobnionych wydarzeń, ale ogół podejmowanych przez Ciebie działań.

ROK 6.
ROK 7.
ROK 8.
ROK 9.
ROK 10.
SUKCES
Z DNIA NA DZIEŃ!
GRUDZIEŃ

Mit błyskawicznego sukcesu

Nie od razu zdobędziesz oszałamiającą popularność. Bogactwo również nie przyjdzie z dnia na dzień. Twoja firma nie jest aż tak niesamowita, żeby wszyscy od razu zwrócili na nią uwagę. Nikt się Tobą nie interesuje. Przynajmniej nie od razu. Przywyknij do tego.

Pewnie słyszałeś o tych firmach, które odniosły sukces z dnia na dzień, ale nie znasz ich całej historii. Poszperaj dokładniej, a dowiesz się, że za takim błyskawicznym powodzeniem stoją ludzie, którzy przez lata wypruwali sobie flaki, aby do czegoś w życiu dojść. Z kolei gdy komuś naprawdę zdarzy się odnieść sukces w krótkim czasie, to nie trwa on długo, ponieważ firma nie ma solidnych podstaw, dzięki którym mogłaby podtrzymać powodzenie.

Zapomnij o błyskawicznym sukcesie i postaraj się, aby Twoja firma rozwijała się powoli, ale systematycznie. To trudne, jednak musisz uzbroić się w cierpliwość. Na sukces trzeba sobie zapracować. Musisz prowadzić swój biznes przez długi czas, zanim właściwi ludzie Cię zauważą.

Może Ci się wydawać, że proces ten można przyspieszyć, zatrudniając firmę PR. Nie zawracaj sobie tym głowy. Po prostu nie jesteś jeszcze na to gotowy. Po pierwsze: wynajęcie firmy public relations jest zbyt kosztowne, bo dobrym firmom trzeba dużo płacić. Na tym etapie prowadzenia działalności gospodarczej to strata pieniędzy.

Po drugie: Twoja firma w dalszym ciągu jest anonimowa, a o Twoim produkcie nikt jeszcze nie słyszał. Kto o tym napisze? Kiedy już będziesz miał klientów i zdobędziesz doświadczenie, możesz o tym opowiedzieć. Jednak sam start w biznesie nie jest materiałem na ciekawą historię.

Pamiętaj: wielkie marki co rusz wypuszczają produkty na rynek i obywają się bez kampanii PR. Starbucks, Apple, Nike, Amazon, Google czy Snapple to firmy, których produkty i usługi stawały się znane w miarę rozwijania ich działalności biznesowej, a nie dzięki wielkim kampaniom PR-owym.

Zacznij od przyciągnięcia do siebie odbiorców. Zainteresuj ludzi tym, co masz do powiedzenia, a potem trzymaj się tego. Za kilka lat Ty również będziesz chichotał, kiedy ludzie zaczną mówić o „błyskawicznym” sukcesie Twojej firmy.

---

1 Pilar Viladas, *The Talk: The Slow Lane*, „New York Times Magazine”, Oct. 9, 2005, *www.tinyurl.com/ychqtup*.

Rozdział 9. Zatrudnianie

ZRÓB TO SAM

Najpierw zrób to sam

Nigdy nie zatrudniaj nikogo do realizacji jakichś zadań, dopóki nie spróbujesz wykonać ich samodzielnie. Dzięki temu zrozumiesz, z czym się wiążą określone obowiązki, i przekonasz się, jak powinno się je właściwie wykonywać. Dowiesz się także, jak przygotować wierny opis stanowiska pracy i jakie zadać pytania kandydatowi podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Przekonasz się, czy musisz zatrudniać kogoś na stałe, w niepełnym wymiarze godzin, czy zlecić te zadania zewnętrznej firmie lub też robić to samemu (to wyjście jest najlepsze).

Znacznie lepiej poradzisz sobie także w roli menedżera, ponieważ będziesz nadzorował ludzi wykonujących obowiązki, które kiedyś były na Twojej głowie. Będziesz wiedział, kiedy kogoś skrytykować, a kiedy udzielić mu wsparcia.

W naszej firmie 37signals zatrudniliśmy administratora systemu dopiero po tym, jak jeden z nas poświęcił całe lato na samodzielną konfigurację kilku serwerów. Przez trzy lata jeden z nas pełnił funkcję wsparcia dla klienta. Dopiero po tym czasie zatrudniliśmy kogoś, aby przejął te obowiązki. Zanim przekazaliśmy to zadanie zatrudnionej przez nas osobie, zajmowaliśmy się tymi sprawami tak długo, jak tylko się dało. Dlatego gdy zdecydowaliśmy się już kogoś zatrudnić, wiedzieliśmy, jakiego człowieka mamy szukać na konkretne stanowisko.

Niekiedy wykonując pewne obowiązki, możesz czuć się nieswojo, a nawet fatalnie. Nie przejmuj się tym. Możesz pozbyć się tego uczucia, zatrudniając kogoś albo ucząc się wykonywać dane obowiązki. Spróbuj najpierw nauczyć się, na czym polegają konkretne zadania. Jeśli na początku

funkcjonowania firmy zrezygnujesz z zatrudnienia kogoś do pomocy, zyskasz cenną wiedzę i doświadczenie.

Ponadto powinieneś być bezpośrednio zaangażowany w każdy aspekt prowadzenia swojego biznesu. W przeciwnym razie oddasz swój los w ręce innych, nieświadomy tego, co się dzieje w Twojej firmie. To niebezpieczne.

ZATRUDNIAJ,
GDY TO
KONIECZNE

Zatrudniaj, gdy to konieczne

Nie zatrudniaj dla przyjemności, ale po to, aby rozwiązać problem. Zawsze zadawaj sobie pytania: co się stanie, jeśli nikogo nie zatrudnimy? Czy te dodatkowe obowiązki, które spoczywają na naszych barkach, muszą być wykonywane? Czy zamiast zatrudnienia dodatkowej osoby można rozwiązać problem, instalując jakąś aplikację albo zmieniając sposób wykonywania zadań? Co się stanie, jeżeli tego nie zrobimy?

Z kolei gdy ktoś z Twojej firmy odejdzie, nie zatrudniaj natychmiast nowego pracownika. Przekonaj się, jak długo możesz sobie radzić bez tej osoby i zajmowanego przez nią stanowiska pracy. W ten sposób możesz sobie czasem uświadomić, że nie potrzebujesz zatrudniać tylu pracowników, ilu myślałeś, że są Ci potrzebni.

Właściwy moment na zatrudnienie pracownika to taki, kiedy przez dłuższy czas masz więcej pracy, niż jesteś w stanie sam wykonać. Niektórymi sprawami nie możesz się już dłużej zajmować. Powinieneś również zauważyć spadek jakości wykonywanej pracy. Wtedy zaczynają się pojawiać problemy, świadczące o tym, że powinieneś zatrudnić kogoś do pomocy. Jednak nie podejmuj decyzji o zatrudnieniu wcześniej, niż jest to konieczne.

POZWÓL
ODEJŚĆ
ŚWIETNYM
PRACOWNIKOM

Pozwól odejść świetnym pracownikom

Niektóre firmy są uzależnione od zatrudniania nowych pracowników. Są takie przedsiębiorstwa, które zatrudniają nawet w czasach, gdy oficjalnie nie przyjmują ludzi do pracy. Kierownictwo usłyszy o jakimś dobrym specjaliście i tworzy dla niego stanowisko lub wymyśla tytuł tylko po to, aby go zwabić do siebie. Następnie taka osoba zajmuje nic nieznaczącą posadę i wykonuje nieistotne zadania.

Odpuść sobie zatrudnianie osób, których nie potrzebujesz, nawet jeśli uważasz, że byliby świetnym nabytkiem. Jeśli zatrudnisz utalentowanych ludzi, którzy nie będą mieli nic ważnego do roboty, wyrządzisz swojej firmie więcej szkody niż pożytku.

Kiedy bowiem zatrudniasz więcej osób, niż potrzeba, pojawiają się problemy. Zaczynasz wymyślać różne zadania, aby wszyscy mieli zajęcie. Fikcyjne zadania prowadzą do realizacji fikcyjnych projektów, a te — do realnych kosztów i komplikacji.

Nie martw się tym pracownikiem, który odszedł. Znacznie gorzej mieć w swoim zespole osoby, które nie robią nic ważnego. Na świecie jest mnóstwo utalentowanych ludzi. Kiedy będziesz naprawdę kogoś potrzebował, z pewnością znajdziesz taką osobę, która świetnie się nada na potrzebne stanowisko.

Nieważne, że ktoś jest naprawdę dobry w tym, co robi. Jeśli nie musisz nikogo zatrudnić, to po prostu nie zatrudniaj.

CZEŚĆ, MAM NA IMIĘ
ROBERT
HENRYK
CZEŚĆ, MAM NA IMIĘ
JAN
CZEŚĆ, MAM NA IMIĘ
ANNA
CZEŚĆ, MAM NA IMIĘ
JANUSZ
CZEŚĆ, MAM NA IMIĘ
MARIA
ANDRZEJ
CZEŚĆ, MAM NA IMIĘ
MATEUSZ
CZEŚĆ, MAM NA IMIĘ
ALFRED

Nieznajomi na przyjęciu

Jeżeli bierzesz udział w przyjęciu koktajlowym i nie znasz żadnego z przybyłych na nie gości, rozmowy wypadają sztywno i są nudne. Prowadzisz mało znaczące pogaduchy na temat pogody, sportu, programów telewizyjnych itd. Unikasz poważnych dyskusji i powstrzymujesz się od wydawania kontrowersyjnych sądów.

Co innego proszony obiad wśród starych i bliskich Ci przyjaciół — podczas takiego przyjęcia toczą się naprawdę ciekawe rozmowy i ożywione dyskusje. Kiedy wracasz do domu, czujesz, że coś z tego spotkania wyniosłeś.

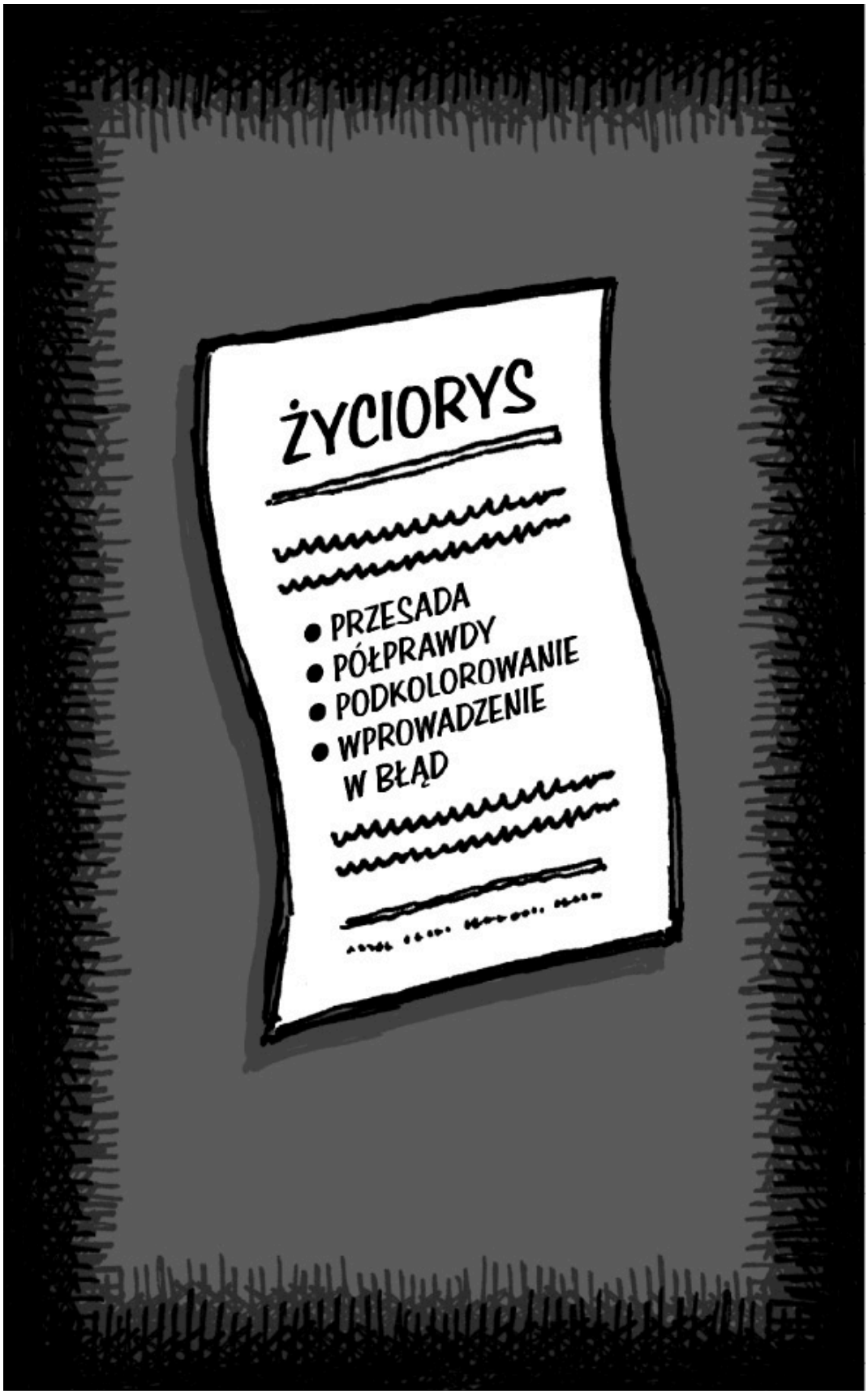
Jeżeli równocześnie zatrudnisz dużą grupę nowych pracowników, w Twojej firmie pojawi się problem nieznajomych na przyjęciu koktajlowym. Ponieważ wszędzie wokół będą nowe twarze, wszyscy będą nieustająco grzeczni. Każdy pracownik będzie się starał unikać konfliktów albo dramatycznych sytuacji. Nikt nie powie: „Ten pomysł jest do bani”. Ludzie, zamiast kwestionować zdania i decyzje innych, będą się na wszystko pokornie zgadzać.

Ta grzeczność jest przyczyną wielu problemów. Musisz umieć wytknąć ludziom prawdę, kiedy bredzą albo zajmują się bzdetami. Brak takiej umiejętności spowoduje, że Twój produkt nikogo nie zbulwersuje, ale też u nikogo nie wywoła zachwytu.

Musisz stworzyć taką atmosferę, aby każdy czuł się bezpieczny, kiedy szczerze wyraża własne zdanie w trudnych sytuacjach. Powinieneś się orientować, do jakiego stopnia możesz naciskać swoich pracowników. Musisz

również wiedzieć, co członkowie Twojego zespołu mają na myśli, kiedy wypowiadają konkretne zdanie.

Dlatego zatrudniaj nowych pracowników powoli. To jedyny sposób na uniknięcie sytuacji, jaka mogłaby Ci się przytrafić na przyjęciu koktajlowym wśród zupełnie obcych ludzi.


ŻYCIORYS
• PRZESADA
• PÓŁPRAWDY
• PODKOLOROWANIE
• WPROWADZENIE W BŁĄD

Życiorysy są niepoważne

Wszyscy wiemy, że życiorysy to bajki. Są przesadzone i wypełnione określeniami niemającymi nic wspólnego z rzeczywistością. W CV wymieniane są nazwy stanowisk pracy i obowiązków, które najczęściej są nieprecyzyjnie określone. Przeważnie też nie można zweryfikować zawartych w takich dokumentach informacji. Całe to CV to farsa.

Najgorsze jest to, że napisanie życiorysu przychodzi nam zbyt łatwo. Każdy może stworzyć wystarczająco przyzwoite CV. To dlatego zidiociali kandydaci tak bardzo je uwielbiają. Za jednym zamachem mogą rozesłać setki życiorysów do potencjalnych pracodawców. To kolejna forma spamu. Osoby wysyłające CV nie marzą o zatrudnieniu się w *Twojej* firmie, ale o znalezieniu *jakiejkolwiek* pracy.

Jeżeli ktoś wysyła swój życiorys do 300 przedsiębiorstw, to ten fakt powinien wzbudzić Twoją czujność. Niemożliwe jest, żeby taki kandydat dowiedział się czegoś więcej o Twojej firmie albo sprawdził, czym ona się wyróżnia.

Jeśli zatrudnisz kogoś na podstawie takich śmieci, nie wiesz, o co tak naprawdę chodzi w zatrudnianiu. Powinieneś szukać konkretnego kandydata, któremu zależy na Twojej firmie, Twoich produktach, klientach i oferowanym przez Ciebie stanowisku pracy.

Jak znaleźć takich ludzi? Pierwszy krok polega na sprawdzeniu listu motywacyjnego. W tym dokumencie znajdziesz wszystko, co musisz wiedzieć, zapomnij więc o nic nieznaczącym spisie umiejętności, przymiotników i lat przepracowanych na różnych stanowiskach. Niemożliwe, żeby kandydat napisał setki różnych listów skierowanych

do konkretnych przedsiębiorstw, dlatego też stanowią one lepsze kryterium wyboru niż życiorys. W liście motywacyjnym znajdziesz prawdziwy charakter kandydata i na jego podstawie będziesz w stanie określić, czy pasuje do Twojej firmy.

Zaufaj swojemu instynktowi. Jeśli pierwszy akapit listu jest do niczego, tym lepszy powinien być następny. Jeżeli z pierwszych trzech akapitów nie dowiesz się niczego interesującego o kandydacie, to prawdopodobnie szukasz innej osoby. Z drugiej strony jeśli instynktownie czujesz, że dany człowiek przypadnie Ci do gustu, umów się z nim na rozmowę kwalifikacyjną.

TAK W OGÓLE,
TO CO OZNACZA

LAT

DOŚWIADCZENIA
ZAWODOWEGO?

Lata doświadczenia nie mają znaczenia

Wszyscy widzieliśmy ogłoszenia o pracę, w których pracodawca poszukuje kandydatów z przynajmniej pięcioletnim doświadczeniem zawodowym. Za tą liczbą nie kryje się nic.

Oczywiście, kiedy chcesz kogoś zatrudnić, to najlepiej osobę z podstawowym doświadczeniem zawodowym. Warto szukać kandydatów, którzy już pracowali pół roku albo rok. Po tym czasie człowiek przyswaja sobie specyficzne dla branży określenia, przekonuje się, jak coś działa, poznaje odpowiednia narzędzia pracy itp.

Jednak po tym czasie krzywa przedstawiająca zasób zdobytego doświadczenia i wiedzy w czasie już tak gwałtownie nie rośnie. Zdziwisz się, ale nie ma zbyt wielkiej różnicy w doświadczeniu zebranym przez kandydata pracującego sześć miesięcy a takim, który pracował sześć lat. Tak naprawdę ważne są osobowość i inteligencja kandydata, a także poświęcenie, z jakim podchodzi do pracy.

W jaki sposób można ocenić wymienione wyżej przymioty kandydata? Co oznacza pięcioletnie doświadczenie? Czy jeśli kilka lat temu poświęciłeś parę weekendów na eksperymentowanie w danej dziedzinie, to można ten okres potraktować jako roczne doświadczenie? Jak firma ma zweryfikować deklaracje zawarte w życiorysie? To mętne wody.

Ludzie zbyt wielką wagę przywiązują do ilości czasu poświęconego danemu zajęciu. Tak naprawdę liczy się to, jak *dobrze* ten ktoś potrafi to wykonywać.

ŚREDNIA OCEN

NIE MA

ZNACZENIA

Zapomnij o formalnej edukacji

Nigdy nie pozwoliłem na to, aby szkoła przeszkodziła mi w edukacji.

— Mark Twain

Wiele firm przy zatrudnianiu nowych pracowników wymaga od kandydatów określonego wykształcenia. Na przykład chce zatrudnić osoby z tytułem licencjata (niekiedy z danej dziedziny) lub magistra z określoną średnią ocen bądź konkretnym świadectwem, lub stawia inne wymagania.

Daj spokój. Wielu inteligentnych ludzi nie było prymusami w szkolnej ławie. Nie daj się złapać w pułapkę myślenia, że musisz zatrudnić kogoś po najlepszych szkołach w kraju, aby jego praca przyniosła pożądane rezultaty. Dziewięćdziesiąt procent dyrektorów generalnych 500 amerykańskich firm nie uzyskało stopnia licencjata w prestiżowych szkołach wyższych. W gruncie rzeczy więcej uzyskało ten tytuł w University of Wisconsin niż w Harvardzie (najczęściej reprezentowanej prestiżowej wyższej szkole, którą ukończyło dziewięciu dyrektorów generalnych)[1].

Zbyt długi pobyt na uniwersytecie może być wręcz szkodliwy, tak jak to jest np. z nauką umiejętności pisania tekstów. Kiedy kończysz szkołę, musisz zapomnieć o wyuczonym w niej sposobie pisania. Oto niektóre niewłaściwe zasady dotyczące sztuki pisania wpajane w szkole:

- im dłuższy dokument, tym ważniejszy;
- drętwy, formalny język jest leszy niż potoczny;

- wyszukane słownictwo brzmi imponująco;
- aby wypowiedź była uznana za merytoryczną, musi mieć określoną liczbę słów lub stron;
- forma wypowiedzi jest równie ważna (a może i ważniejsza) co treść.

Nic dziwnego, że tak wiele biznesowych pism to suche, rozwlekłe i naszpikowane nonsensownymi określeniami dokumenty. Ludzie po prostu podtrzymują złe, szkolne nawyki, chociaż napisane przez nich dokumenty nie spełniają również standardów akademickich. Wiele umiejętności przydatnych podczas studiów okazuje się zupełnie bezwartościowych poza uczelnią.

Podsumujmy: grono świetnych kandydatów do pracy jest znacznie liczniejsze niż krąg ludzi, którzy ukończyli szkołę wyższą ze świetną średnią. Weź również pod uwagę tych, którzy rzucili studia, mają niską średnią ocen, studentów dwuletnich szkół policealnych, a nawet tych, którzy skończyli edukację na szkole średniej.

OSOBY
PRZYDZIELAJĄCE
ZADANIA INNYM
SĄ BALASTEM

Każdy pracuje

W przypadku małego zespołu wszyscy jego członkowie muszą naprawdę pracować, a nie delegować zadania innym. Każdy musi być produktywny. Nikt nie może stawiać się ponad codziennymi obowiązkami.

Oznacza to, że musisz unikać zatrudniania osób zwalających robotę na barki innych — tych, co to uwielbiają mówić wszystkim wokół, co mają robić. Dla mało licznego zespołu tacy ludzie stanowią niepotrzebne obciążenie. Zawracają innym głowę pilnymi sprawami, a kiedy już im tych spraw zabraknie, wymyślają nowe, bez względu na to, czy muszą być załatwione, czy nie.

Osoby zwalające robotę na pozostałych członków zespołu uwielbiają wyciągać innych na spotkania. Tak naprawdę właśnie na zebraniach czują się jak ryba w wodzie, ponieważ podczas spotkań czują się ważni. Tymczasem inni uczestnicy takich spotkań są odciągani od realnej pracy.

ZATRUDNIAJ „SAMOOBSŁUGOWYCH" MENEDŻERÓW

Zatrudniaj „samoobsługowych” menedżerów

„Samoobsługowi” menedżerowie to ludzie, którzy wyznaczają sobie cele i sami je realizują. Nie musisz ich nadzorować ani codziennie sprawdzać postępów ich pracy. Wykonują pracę menedżera: pełnią funkcję lidera, wyznaczają zadania, określają, co należy zrobić itp., ale robią to samodzielnie i dla siebie.

Dzięki takiemu menedżerowi nie musisz nadzorować pracy zespołu, ponieważ sam wyznacza kierunek działań. Jeżeli zostawisz mu wolną rękę, zdziwisz się, jak wiele potrafi samodzielnie zrobić. Nie trzeba go prowadzić za rączkę ani nadzorować.

Jak znaleźć takich ludzi? Przeanalizuj ich dotychczasowe doświadczenie zawodowe. Pewnie sami wyznaczali kierunek zadań realizowanych w innych firmach. Prawdopodobnie prowadzili własną działalność albo samodzielnie zrealizowali jakiś projekt.

Potrzebujesz kogoś, kto jest w stanie wykonać pewne zadanie od zera i doprowadzić je do końca. Znalezienie takiego pracownika pozwoli reszcie Twojego zespołu więcej czasu poświęcić pracy, a mniej zarządzaniu.

ZATRUDNIJ LUDZI Z UMIEJĘTNOŚCIĄ PISANIA TEKSTÓW

Zatrudnij ludzi z umiejętnością pisania tekstów

Jeżeli próbujesz wybrać jedną osobę spośród kilku kandydatów na konkretną posadę, zatrudnij tę, która potrafi najlepiej pisać. Nie ma znaczenia, czy ta osoba będzie pracować na stanowisku marketera, sprzedawcy, projektanta, programisty czy jeszcze jakimś innym, jej umiejętności pisarskie na pewno się przydadzą.

Poza tym sztuka pisania tekstów świadczy o umiejętności jasnego formułowania myśli. Osoby dobrze radzące sobie z pisaniem znają zasady komunikacji. Potrafią wyrażać się jasno i zrozumiale, a także postawić się w czyjejś sytuacji. Wiedzą, czego unikać. Takich cech powinieneś szukać u każdego kandydata do pracy.

Pisanie wraca do łask w naszym społeczeństwie — bardzo dużo osób woli wysyłać e-maile i SMS-y, zamiast rozmawiać przez telefon. Spora część komunikacji międzyludzkiej odbywa się również przez komunikatory internetowe i blogi. Sztuka pisania jest współczesnym środkiem płatniczym wymienianym na dobre pomysły.

NAJLEPSI PRACOWNICY

SĄ WSZĘDZIE

Najlepsi pracownicy są wszędzie

Szaleństwem byłoby nie zatrudnić najlepszych kandydatów tylko dlatego, że mieszkają daleko. Zwłaszcza w dzisiejszych czasach, kiedy technologia ułatwia komunikację w internecie.

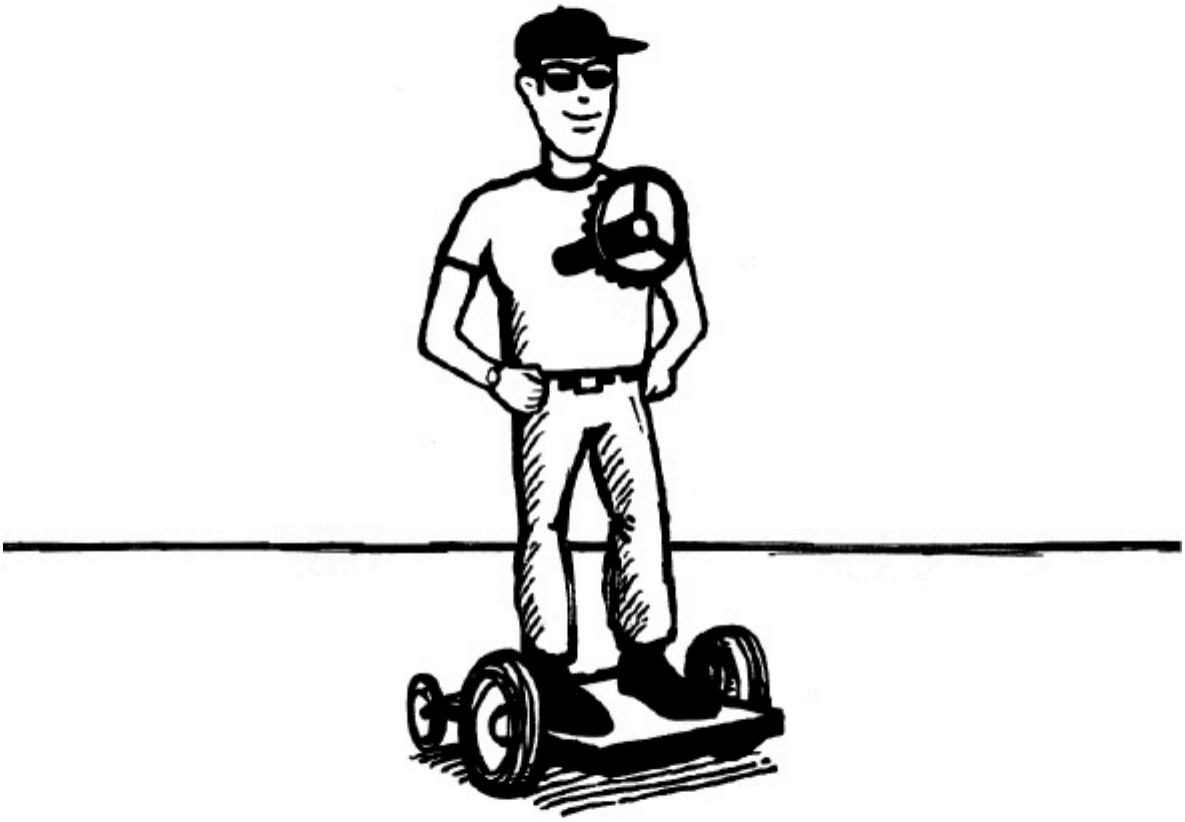
Nasza firma ma swoją siedzibę w Chicago, ale ponad połowa naszego zespołu mieszka gdzie indziej: w Hiszpanii, Kanadzie, Oklahomie i innych miejscach. Gdybyśmy podczas rekrutacji szukali kandydatów jedynie z rejonu Chicago, nie mielibyśmy szansy zatrudnić nawet połowy świetnego zespołu, jaki obecnie dla nas pracuje.

Aby utrzymywać kontakt z osobami pracującymi zdalnie, postaraj się, aby ich dzień pracy zazębiał się z Twoimi godzinami pracy, przynajmniej przez kilka godzin. Praca w dwóch różnych strefach czasowych, w których godziny pracy w ogóle się nie pokrywają, jest bardzo trudna. Jeżeli przydarzy Ci się taka sytuacja, pracownik będzie musiał np. zaczynać dzień pracy kilka godzin później lub wcześniej niż inni pracujący w jego kraju, aby zgrać się z Tobą w czasie. Nie musicie jednak pracować w tym samym czasie przez osiem godzin (właściwie to odkryliśmy, że lepiej, kiedy nasi zamiejscowi członkowie zespołu *nie* pracują osiem godzin w tym samym czasie co my — w ten sposób możemy dłużej pracować w spokoju). Wystarczy, jeśli Wasz dzień pracy będzie się zazębiał przez dwie, cztery godziny.

Co jakiś czas warto również spotykać się osobiście — co najmniej raz na kilka miesięcy. W naszej firmie staramy się, aby cały zespół miał okazję się spotkać kilka razy w roku. Takie zebrania to doskonała okazja do przeanalizowania postępów w pracy, przedyskutowania tego, co idzie dobrze,

a co źle, zrobienia planów na przyszłość i bliższego poznania się na stopie towarzyskiej.

Geografia nie ma już znaczenia. Zatrudnij najlepsze talenty bez względu na to, gdzie mieszkają.



Zatrudniaj na próbę

Nie należy przeceniać wartości rozmów kwalifikacyjnych. Niektórzy ludzie w trakcie takiego spotkania sprawiają wrażenie profesjonalistów, ale później nie pracują jak zawodowcy. Musisz ocenić jakość pracy, którą teraz będą wykonywać, a nie tej, którą wykonywali w przeszłości.

Dlatego najlepiej jest przyjrzeć się kandydatom w czasie pracy. Zatrudnij ich do jakiegoś małego projektu, nawet jeżeli mieliby na jego realizację poświęcić dwadzieścia albo czterdzieści godzin. Podpatrzysz, jak podejmują decyzje, i sprawdzisz, czy będziecie umieli ze sobą współpracować. Przekonasz się także, jakie będą zadawać pytania. Dzięki temu będziesz miał okazję ocenić ich po sposobie działania, zamiast po deklaracjach.

Możesz nawet zatrudnić ich do realizacji fikcyjnego projektu. Producent samochodów BMW w fabryce w Karolinie Południowej zbudował symulacyjną taśmę montażową, przy której kandydaci do pracy mieli 90 min na wykonanie różnych zadań związanych z ich przyszłymi obowiązkami[2].

Producent samolotów Cessna każe kandydatom na stanowiska menedżerskie brać udział w ćwiczeniu, w którym przez jeden dzień wcielają się w kierowniczą rolę. Kandydaci muszą przebrnąć przez służbowe notatki, radzić sobie z (podstawionymi) zirytowanymi klientami i rozwiązywać różne problemy. Stosując tego rodzaju symulacje, Cessna zatrudniła ponad sto osób[3].

Obie wyżej wspomniane firmy zdały sobie sprawę z tego, że prawda wychodzi na jaw, kiedy kandydat znajdzie się w autentycznym środowisku pracy. Co innego rzucić okiem na

portfolio, przeczytać życiorys albo przeprowadzić rozmowę kwalifikacyjną, a co innego z daną osobą współpracować.

---

1 Carol Hymowitz, *Any Collage Will Do*, „Wall Street Journal”, Sept. 18, 2006, *online.wsj.com/article/SB115853818747665842.html*.

2 Peter Carbonara, *Hire for Attitude, Train for Skill*, „Fast Comapny”, Dec. 18, 2007, *www.fastcompany.com/26996/hire-attitude-train-skill*.

3 Ibidem.

Rozdział 10. Przejmij kontrolę nad szkodami

PRZYZNAJ SIĘ DO WŁASNYCH BŁĘDÓW

Przyznaj się do własnych błędów

Kiedy coś pójdzie nie tak, prawda zawsze wyjdzie na jaw. Lepiej więc samemu się przyznać do popełnionego błędu. W przeciwnym razie stwarzasz sprzyjające warunki do rozpowszechniania się plotek, pogłosek i fałszywych informacji.

Kiedy stanie się coś złego, opowiedz o tym klientom (nawet jeśli początkowo nie zauważyli tego faktu). Nie myśl sobie, że możesz tak po prostu zamieść problem pod dywan. Takich spraw nie da się długo ukrywać. Jeżeli sam się nie przyznasz, ktoś inny wytknie Ci Twoje błędy. Może to zrobić w internecie, a wtedy wszyscy się o tym dowiedzą. Dzisiaj nie ma już tajemnic.

Ludzie będą Cię bardziej szanować, jeśli w sytuacji kryzysowej zaprezentujesz otwartą, uczciwą, społeczną postawę. Nie próbuj kręcić ani ukrywać wstydliwych faktów. Powinieneś dążyć do tego, aby Twoi klienci byli tak dobrze poinformowani, jak to tylko możliwe.

Przykład z 1989 r.: na południowych wybrzeżach Alaski, w Zatoce Księcia Wiliama, z tankowca Exxon Valdez wyciekło 40 mln litrów ropy. Firma Exxon popełniła błąd, bo zbyt długo zwlekała z reakcją i wysłaniem pomocy na Alaskę. Prezes Exxonu zjawił się na miejscu dopiero po dwóch tygodniach od katastrofy. Firma zwoływała konferencje prasowe w Valdez, odległym miasteczku na Alasce, trudno dostępnym dla prasy. W rezultacie Exxon zaliczyła PR-ową porażkę, jako że w powszechnej opinii firma albo coś chciała ukryć, albo tak naprawdę nie przejmowała się tym, co się stało[1].

Mniej więcej w tym samym czasie wydarzyła się podobna katastrofa, która od strony medialnej przybrała zupełnie inny obrót. Jeden ze zbiorników na ropę firmy Ashland Oil[2] pękł, a ropa wyciekła do rzeki w okolicy Pittsburgha. Prezes firmy John Hall pojechał na miejsce wycieku i przejął kontrolę nad sytuacją. Zobowiązał się, że jego firma „posprząta" po wycieku. Odwiedzał biura prasowe, odpowiadał na pytania i tłumaczył publiczności, jakie działania podejmie Ashland Oil. W ciągu jednego dnia atmosfera wokół firmy i ostatnich wydarzeń zmieniła się diametralnie: zamiast negatywnych wzmianek na temat firmy naftowej zagrażającej środowisku naturalnemu w wiadomościach pojawiały się informacje o przedsiębiorstwie naftowym, które sprząta po katastrofie ekologicznej[3].

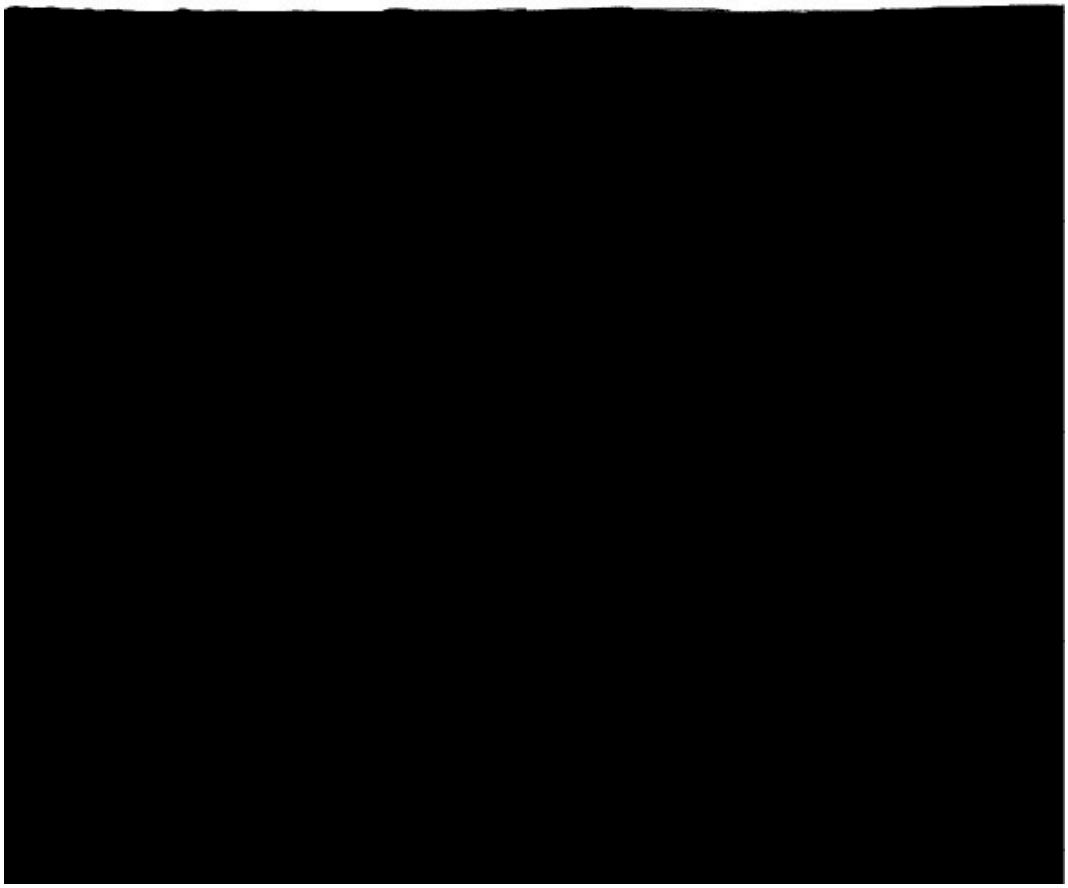
Oto kilka wskazówek na temat tego, jak samemu upublicznić informacje o zaistniałej sytuacji kryzysowej.

- Wiadomość powinna wyjść od najwyżej postawionej osoby w firmie. To ona musi w zdecydowany sposób przejąć kontrolę nad sytuacją.
- Szeroko rozpowszechnij wiadomość, użyj do tego dostępnych środków przekazu. Nie próbuj zamieść problemu pod dywan.
- Słowa „bez komentarza" nie wchodzą w grę.
- Przeprosiny powinny być sformułowane w normalny, ludzki sposób i zawierać szczegółowe wyjaśnienie sytuacji.
- Bądź szczerze przejęty losem swoich klientów, a następnie udowodnij to.

SZYBKA

REAKCJA

WSZYSTKO ZMIENIA



Szybka reakcja wszystko zmienia

„Twój telefon jest dla nas bardzo ważny. Dziękujemy za cierpliwość. Przeciętny czas oczekiwania na połączenie wynosi szesnaście minut”. Daj spokój.

Jeśli chodzi o obsługę klienta, to prawdopodobnie najważniejsza jest szybka reakcja z Twojej strony. To wprost niewiarygodne, jak łatwo można w ten sposób rozładować napiętą sytuację.

Czy zdarzyło Ci się wysłać do jakiejś firmy wiadomość pocztą elektroniczną i czekać na odpowiedź kilka dni, a nawet tygodni? Jak się wtedy czułeś? W dzisiejszych czasach ludzie muszą się tego spodziewać — są przyzwyczajeni do czekania. Przywykli do frazesów o „trosce” o klienta, które nie mają pokrycia w rzeczywistości.

Dlatego tak wielu klientów szukających kontaktu z firmą w celu wyjaśnienia jakichś niejasności zaczyna rozmowę w nieprzyjaznym tonie. Niektórzy posuwają się nawet do wyzwisk albo gróźb. Nie bierz tego do siebie. Klienci myślą, że tylko w ten sposób mogą zostać zauważeni. Starają się jak najgłośniej krzyczeć w nadziei, że dzięki temu zwrócą na siebie uwagę.

Kiedy tylko szybko zareagujesz na ich problemy, ich nastawienie zmienia się o 180 stopni. Stają się pogodni i niezmiernie uprzejmi. Często wylewnie dziękują za okazaną pomoc.

Ta zasada sprawdza się zwłaszcza w sytuacji, gdy osobiście porozmawiasz z odbiorcą o jego problemach. Klienci są tak przyzwyczajeni do wysłuchiwania nagranych komunikatów, że okazując im życzliwość i zainteresowanie, możesz się

wyróżnić. Nawet jeśli nie znasz doskonałej odpowiedzi na pytanie klienta, to obietnica zbadania problemu i oddzwonienia lub udzielenia odpowiedzi w innej formie może zdziałać cuda.

TAK MI PRZYKRO
PRZEPRASZAMY
ZA WSZELKIE NIEDOGODNOŚCI, JAKIE MOGĄ WYNIKNĄĆ

Jak przepraszać?

Tak naprawdę trudno sformułować wspaniałe przeprosiny, ale ludzie w ogóle nie potrafią tego robić.

Najgorszy sposób z możliwych to wyrazić przeprosiny, w których nikt nie przyznaje się do winy. Na przykład: „Przepraszamy, jeśli to Państwa wytrąciło z równowagi” albo „Przykro mi, że według pana nasza oferta nie sprostała pańskim oczekiwaniom” lub coś w tym stylu.

W dobrze sformułowanych przeprosinach bierzesz na siebie odpowiedzialność. Nie ma w nich miejsca na takie słowa, jak: „jeśli” lub „jeżeli”. Przepraszając, musisz wyraźnie stwierdzić, że to Ty bierzesz na siebie odpowiedzialność za zaistniałą sytuację. Następnie masz szczegółowo wyjaśnić, na czym polegało zdarzenie i jakie zamierzasz podjąć środki, aby ta sytuacja więcej się nie powtórzyła. Potem poszukaj sposobu na wyprostowanie problemu.

Oto jeszcze jedna niewłaściwa forma przeprosin: „Przepraszamy za wszelkie niedogodności, jakie mogą wyniknąć z zaistniałej sytuacji”. No nie, daj spokój. Przeanalizujmy, dlaczego taka forma jest niewłaściwa.

„**Przepraszamy...**” — jeśli rozlejesz kawę na kogoś, kto stoi obok Ciebie w metrze, to nie powiesz obojętnie „Przepraszam”, tylko wyrazisz swoje szczere ubolewanie z powodu tego, co się stało. Jeśli Twoje usługi są niezbędne dla klientów, to przerwa w ich dostarczaniu jest jak wylanie kawy na ubranie osoby stojącej obok Ciebie w metrze. Dlatego przeprosiny muszą mieć odpowiednią formę i powinny być wypowiedziane szczerze, aby pokazać klientowi, że rozumiesz powagę sytuacji, w jakiej się znalazł. Osoba odpowiedzialna za niefortunne zdarzenie

również powinna przyznać się do błędu. Przeprosiny sformułowane w pierwszej osobie liczby pojedynczej („Przepraszam”) zamiast w liczbie mnogiej („Przepraszamy”) są odbierane przez klientów znacznie lepiej.

„**...za wszelkie niedogodności...**” — kiedy klienci polegają na Twoich usługach i nie mają do nich dostępu, nie jest to dla nich jakaś niedogodność, ale sytuacja kryzysowa. Niedogodnością można określić długą kolejkę w sklepie spożywczym, ale nie przerwę w świadczeniu usług.

„**...jakie mogą wyniknąć z zaistniałej sytuacji**...” — słowo „mogą” sugeruje, że dana sytuacja *wcale nie* musi okazać się niewygodna dla klienta. To klasyczne posunięcie mające na celu wymiganie się od odpowiedzialności, lekceważące autentyczne problemy klientów. Jeśli dane wydarzenie nie ma wpływu na sytuację klienta, to w ogóle nie musisz nic mówić. Z kolei gdy zdarzenie go dotyczy, nie ma miejsca na żadne „mogą”. Nie wahaj się.

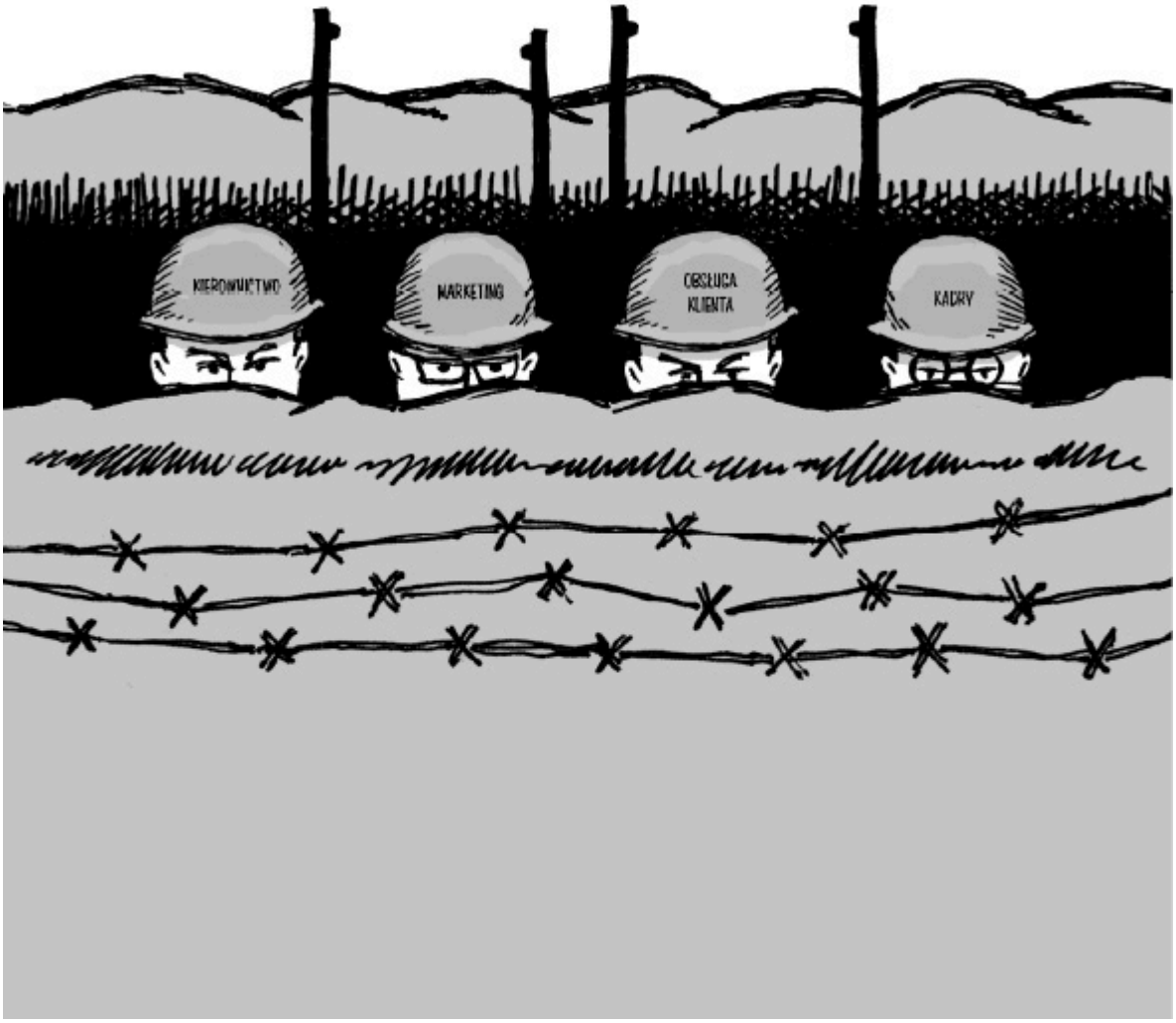
Jaki jest więc doskonały sposób na wyrażenie żalu? Nie ma żadnego magicznego tricku. Jakakolwiek przygotowana z góry odpowiedź będzie brzmiała ogólnikowo i pusto. Lepiej radzić sobie z przeprosinami na bieżąco, kiedy sytuacja będzie tego wymagała.

Podstawowa zasada, jaką musisz się kierować, to wyobrazić sobie, jak sam byś się czuł, gdybyś to Ty był osobą, do której kierujesz słowa przeprosin. Gdyby ktoś wyrażał skruchę w taki właśnie sposób — czy byłby dla Ciebie wiarygodny?

Musisz również pamiętać, że nie możesz przepraszać kogoś za to, że byłeś nie w porządku. Nawet najlepsze przeprosiny nie uratują Ci skóry, jeśli wcześniej nie zdobyłeś sobie zaufania ludzi. Cała Twoja działalność przed sytuacją kryzysową ma o wiele większe znaczenie niż

jakiekolwiek słowa, których użyjesz w przeprosinach. Jeśli jesteś w dobrych stosunkach z klientami, to nie potraktują Cię zbyt ostro i zaufają Ci, jeśli wyrazisz skruchę.

RZUĆ WSZYSTKICH NA PIERWSZĄ LINIĘ



Rzuć wszystkich na pierwszą linię

W biznesie restauracyjnym praca w kuchni i obsługiwanie klientów to dwa różne światy. Prowadzący szkoły dla kucharzy i mądrzy restauratorzy wiedzą, jak ważne jest, aby obie strony były dla siebie wyrozumiałe i okazywały sobie empatię. Dlatego kucharze często gotują na oczach gości restauracji. Dzięki temu osoby pracujące w kuchni mogą wchodzić w interakcje z klientami i przekonać się, jak wygląda praca na pierwszej linii.

W wielu firmach istnieje podobny podział pracowników na ludzi mających do czynienia z klientami i tych, którzy pracują na zapleczu. Osoby wykonujące zadania związane z powstawaniem produktu pracują w „kuchni”, natomiast osoby dostarczające produkt klientom działają na pierwszej linii. Niestety, oznacza to, że ludzie kierujący pracami nad produktem nigdy nie mają okazji usłyszeć bezpośrednich opinii odbiorców. Niedobrze. Słuchanie głosu klientów to najlepszy sposób poznania słabych i mocnych stron oferty.

Przeanalizujmy np. dziecięcą zabawę w głuchy telefon. Dziesięcioro dzieci siedzi w kółku na podłodze. Jedno z nich przekazuje szeptem wiadomość drugiemu, a ten kolejnemu dziecku. Kiedy wiadomość dotrze z powrotem do pierwszego dziecka, jest zupełnie wypaczona, zwykle do tego stopnia, że brzmi wręcz śmiesznie. Początkowo sensowne zdanie na końcu zabawy w głuchy telefon okazuje się niedorzeczne. Im więcej ludzi bierze udział w grze, tym bardziej wypaczone bywają słowa osoby inicjującej zabawę.

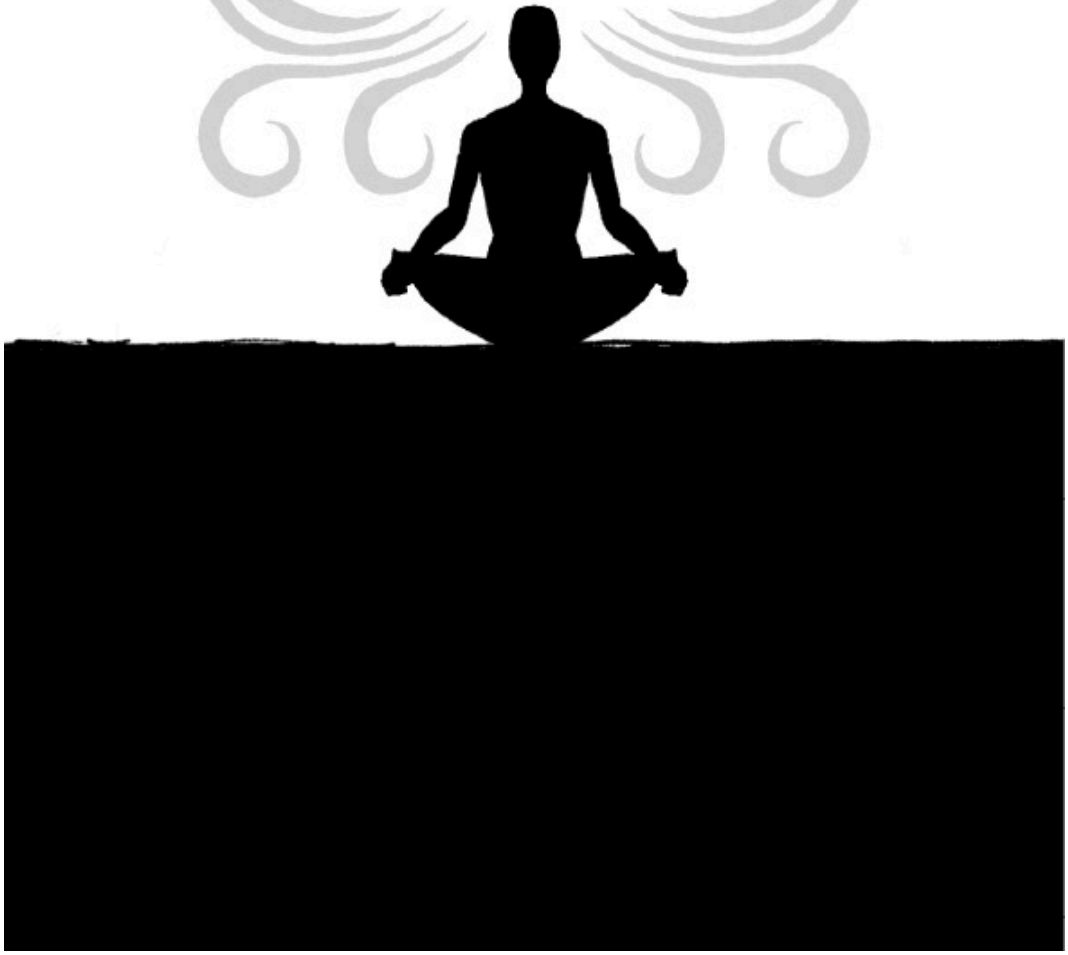
To samo dotyczy Twojej firmy. Im więcej ludzi znajduje się między klientami a osobami tworzącymi produkt, tym większe prawdopodobieństwo, że słowa klientów zostaną przekręcone albo w ogóle nie dotrą tam, gdzie powinny.

Wszyscy członkowie zespołu muszą mieć styczność z klientami — być może nie codziennie, ale przynajmniej kilka razy w roku. To jedyny sposób, dzięki któremu Twoi pracownicy mogą poznać bolączki klientów. Tylko bezpośredni kontakt z problemami odbiorców naprawdę motywuje ludzi do naprawiania kryzysowych sytuacji. Z drugiej strony radość zadowolonego klienta albo takiego, którego problem został rozwiązany, może być równie motywująca.

Nie odcinaj ludzi działających na zapleczu od informacji zwrotnych przekazywanych przez klientów. Nie powinieneś nikogo chronić przed bezpośrednią krytyką.

Być może sądzisz, że nie masz czasu na interakcje z klientami. W takim razie musisz go znaleźć. Twórca portalu Craigslist Craig Newmark w dalszym ciągu odpowiada na e-maile z pytaniami czytelników swojego serwisu (często wysyła odpowiedź w ciągu kilku minut). Usuwa także rasistowskie komentarze pojawiające się na forum dyskusyjnym i utrudnia życie nowojorskim pośrednikom handlu nieruchomościami zamieszczającym fikcyjne ogłoszenia o możliwości wynajmu mieszkań[4]. Jeśli założyciel znanego portalu może poświęcać klientowi tyle uwagi, Ty również możesz to robić.

WEŹ GŁĘBOKI WDECH



Weź głęboki wdech

Każda nowość wywołuje zamieszanie i gwałtowny odzew ze strony klientów. Kiedy wprowadzisz nowe funkcje w produkcie, zmienisz zasady jego użytkowania albo usuniesz jakiś jego element, pojawią się natychmiastowe reakcje odbiorców. Zachowaj zimną krew i nie panikuj, nie wprowadzaj także nagłych zmian pod wpływem krytyki. Na początku zawsze pojawiają się emocje. To normalne. Kiedy jednak uda Ci się przetrwać pierwszy burzliwy tydzień, sprawy przybiorą spokojniejszy obrót.

Ludzie są niewolnikami własnych przyzwyczajeń. Dlatego na wszelkie poprawki reagują negatywnie. Przyzwyczajają się do robienia czegoś w określony sposób i jakakolwiek zmiana burzy naturalny porządek rzeczy. Wskutek tego odrzucają modyfikacje, narzekają i żądają powrotu do sytuacji sprzed wprowadzenia zmian.

Nie oznacza to jednak, że powinieneś tym żądaniom ulec. Niekiedy musisz iść naprzód zgodnie z podjętą wcześniej decyzją, którą uznajesz za słuszną, nawet jeśli na początku nie przysporzy Ci to popularności.

Ludzie często reagują negatywnie, zanim zapoznają się z następstwem wprowadzonych zmian. Czasami ten początkowy nieprzychylny odzew przypomina reakcję odruchową. Dlatego niekiedy usłyszysz słowa: „To najgorsza rzecz, jaką kiedykolwiek w życiu widziałem”. Nieprawda. To tylko niewielka modyfikacja.

Pamiętaj również, że negatywne reakcje są prawie zawsze głośniejsze i bardziej emocjonalne niż pozytywne. W gruncie rzeczy możesz słyszeć jedynie niepochlebne opinie, mimo że większość klientów jest zadowolona z

wprowadzonych przez Ciebie zmian. Postaraj się nie popełnić błędu i nie wycofać się z kontrowersyjnej, ale koniecznej decyzji.

Kiedy więc ludzie się skarżą, odczekaj trochę, aż opadną emocje. Daj klientom do zrozumienia, że słuchasz ich opinii, znasz ich zdanie na dany temat i rozumiesz ich niezadowolenie. Wyjaśnij im jednak, że zamierzasz sprawdzić, jak rozwinie się sytuacja po wprowadzeniu modyfikacji. Prawdopodobnie większość ludzi w końcu się do nich dostosuje. Może nawet je polubi, kiedy się do nich przyzwyczai.

---

1 Reyna Susi, *The Exxon Crisis, 1989*, „Effective Crisis Management”, *iml.jou.ufl.edu/projects/Fall02/Susi/exxon.htm*.

2 W 1995 roku firma zmieniła nazwę na Ashland Inc. — *przyp. tłum.*

3 John Holusha, *Exxon’s Public Relations Problem*, „New York Times”, Apr. 21, 1989, *www.tinyurl.com/yg2bgff*.

4 Scott Kirsner, *Craigslist’s Unorthodox Path*, „Boston Globe”, June 15, 2008, *www.tinyurl.com/4vkg58*.

Rozdział 11. Kultura

KULTURA
TO PRODUKT
UBOCZNY
KONSEKWENTNEGO
ZACHOWANIA

Kultury nie można stworzyć

Tworzona na poczekaniu kultura jest sztucznym tworem. To wielkie „halo”, za którym stoją deklaracje, slogany misji i obowiązujące w firmie reguły. Są one oczywiste, brzydkie i sztuczne. Fikcyjna kultura pokryta jest warstwą świeżej farby, zaś autentyczna — patyną.

Kultury nie można stworzyć, ona rodzi się sama. Dlatego nowo powstałe firmy nie mają własnej kultury. Kultura jest produktem ubocznym konsekwentnych zachowań. Jeśli zachęcisz ludzi do otwartości, będziesz promował wzajemne zaufanie i dobrze traktował klientów, to otwartość, wzajemne zaufanie i właściwy stosunek do klienta staną się częścią kultury przedsiębiorstwa.

Kultura nie zrodzi się w trakcie gry w piłkarzyki albo podczas ćwiczeń mających wzbudzić wzajemne zaufanie pracowników. Nie powstanie pod wpływem polityki firmy, firmowych spotkań gwiazdkowych albo pikników. To są jedynie imprezy i wydarzenia. Kultura to również nie są slogan czy słowa, ale działanie.

Nie przejmuj się tym za bardzo. Niczego nie wymuszaj. Kultury nie da się zainstalować. Tak jak dobra whisky, która musi mieć czas na dojrzewanie, kultura musi mieć czas na rozwinięcie się.

decyzje są

Decyzje są tymczasowe

„Co jeśli…?”, „Co się stanie, gdy…?”, „Czy nie musimy zaplanować…?”.

Nie dostrzegaj kłopotów tam, gdzie ich nie ma. Dopóki nie wydarzy się coś *naprawdę*, problem nie istnieje. Większość Twoich obaw nigdy się nie spełni.

Poza tym decyzje podejmowane dzisiaj nie muszą pozostać niezmienione w przyszłości. Łatwo jest torpedować świetne pomysły, ciekawe strategie lub odrzucać możliwość przeprowadzenia interesujących eksperymentów, zakładając, że raz podjęta decyzja okaże się zasadna w przyszłości. To tak nie działa, zwłaszcza w małych firmach. Kiedy zmieniają się okoliczności, Twoje wybory również mogą się zmienić. Wszystkie decyzje są tymczasowe.

Na tym etapie nie warto martwić się o to, czy Twój nowy pomysł zyska zainteresowanie w przyszłości nie pięciu jak dotychczas, ale pięciu tysięcy (albo nie stu tysięcy ale miliona) ludzi. Wypuszczenie na rynek produktu lub zaoferowanie nowej usługi jest wystarczająco trudne, dlatego nie należy przysparzać sobie dodatkowych zmartwień. Dostosuj się jak najlepiej potrafisz do obecnych warunków, a o przyszłość będziesz się martwił później.

Umiejętność zmiany kursu jest jedną z największych korzyści, jakimi mogą się cieszyć małe firmy. W porównaniu do dużych przedsiębiorstw jesteś znacznie lepiej przygotowany do dokonywania szybkich, radykalnych zmian. Wielkie organizacje nie potrafią tak od razu zmienić kierunku własnych działań. Zwracaj więc uwagę na to, co dzieje się teraz, i nie martw się o to, co będzie w przyszłości. W przeciwnym razie zmarnujesz energię, czas i

pieniądze, skupiając się obsesyjnie na problemach, które mogą się okazać wyimaginowane.

STWÓRZ DOSKONAŁE ŚRODOWISKO PRACY

Nie zawracaj sobie głowy „gwiazdami”

Wiele firm w ogłoszeniach o pracę szuka „gwiazd” albo „wojowników” biznesu. Kiepsko. Te słowa raczej nie mają nic wspólnego z Twoim biznesem, chyba że zatrudniasz fanów i gromadzisz narzędzia walki.

Zamiast myśleć, jak zatrudniać same gwiazdy biznesu, pomyśl raczej o zaaranżowaniu biurowych pomieszczeń. Wszyscy ludzie potrafią pracować świetnie, przeciętnie albo kiepsko. Otoczenie ma znacznie większy wpływ, niż mogłoby się to wydawać, na jakość naszej pracy.

Nie twierdzimy, że wszyscy jesteśmy tacy sami i jeśli tylko będziemy pracować w luksusowych warunkach, uwolnimy nasz gwiazdorski potencjał. Jednak nasze zawodowe możliwości często pozostają niewykorzystane z powodu kiepskiej strategii, braku zdolności przywódczych kierownictwa czy bezdusznej biurokracji. Pozbądź się wszelkich niekorzystnych ograniczeń, a przekonasz się, że ludzie potrafią świetnie pracować. Musisz im tylko dać szansę.

Tu nie chodzi o wyznaczenie jednego dnia w tygodniu, kiedy pracownicy mogliby się swobodniej ubierać albo przyprowadzać ze sobą domowe zwierzęta (jeśli tego rodzaju rozwiązania są tak doskonałe, to dlaczego nie wprowadzić ich na stałe?).

Jeśli chcesz stworzyć środowisko, w którym pracownicy mogliby rozwinąć swoje skrzydła, musisz okazać im zaufanie, zagwarantować autonomię i wyznaczyć zakres odpowiedzialności. Trzeba dać ludziom trochę prywatności, przestrzeni do pracy oraz narzędzi, na jakie zasługują.

Doskonałe środowisko pracy to takie, w którym szanuje się zarówno pracownika, jak i jego pracę.

NIE MAJĄ

13

LAT

Nie mają trzynastu lat

Jeśli traktujesz ludzi jak dzieci, będą pracować jak osoby niepełnoletnie. Niestety, w wielu firmach przełożeni właśnie w ten sposób traktują swoich podwładnych. Pracownicy muszą pytać o zgodę na każdy swój krok. Na wszystkie, nawet najdrobniejsze wydatki muszą uzyskać aprobatę kierownictwa. Dziwne, że nie potrzebują przepustki, aby móc skorzystać z toalety.

Gdy każdy krok wymaga zgody przełożonego, w firmie rodzi się kultura promująca ludzi nieumiejących samodzielnie myśleć, a relacje między kierownictwem a pracownikami oparte są na braku zaufania.

Co możesz zyskać, jeśli na czas godzin pracy zablokujesz pracownikom dostęp do witryn społecznościowych albo serwisu YouTube? Nic. Czasu, który ludzie spędziliby, oglądając te serwisy, nie poświęcą na pracę. Po prostu znajdą sobie jakąś inną rozrywkę.

Tak naprawdę nie wyegzekwujesz od ludzi pełnych ośmiu godzin pracy. To mit. Pracownicy mogą siedzieć w biurze osiem godzin, ale nie poświęcają całego czasu na pracę. Ludzie *potrzebują* oderwać się od obowiązków. Dzięki temu pozbywają się monotonii towarzyszącej normalnej pracy. Nikomu nie zaszkodzi, jeśli spędzi kilka chwil na Facebooku czy YouTube.

Poza tym pomyśl, ile czasu i pieniędzy musisz spożytkować na opracowanie odpowiednich reguł obowiązujących podczas pracy i ich egzekwowanie. Ile kosztuje zainstalowanie oprogramowania monitorującego to, co robią użytkownicy komputerów? Ile czasu pracownicy działu IT marnują na doglądanie innych członków załogi,

zamiast pracować nad ważnym w danej chwili projektem? Ile czasu musisz poświęcić na napisanie regulaminów, których nikt nie czyta? Podsumuj wydatki, a szybko sobie uświadomisz, że brak zaufania do pracowników jest niezwykle kosztowny.

POSYŁAJ
LUDZI
DO DOMU
O PIĄTEJ

Posyłaj ludzi do domu o piątej

Dla wielu przedsiębiorstw idealny pracownik ma dwadzieścia parę lat, prawie w ogóle nie ma życia osobistego i jest szczęśliwy, kiedy może pracować po czternaście godzin na dobę z niewielką przerwą na drzemkę pod biurkiem.

Jednak zebranie takich ślęczących po nocach typów nie wydaje się najlepszym pomysłem. Mając taką załogę, możesz liczyć jedynie na kiepskie wyniki. Przekonanie, że tylko w ten sposób możesz konkurować z dużymi przedsiębiorstwami, trzeba włożyć między bajki. Twoi pracownicy nie muszą pracować dłużej, ale *lepiej*.

Kiedy ludzie mają coś do zrobienia po pracy, podchodzą poważniej do swoich obowiązków zawodowych. Wykonują w biurze wszystko, co trzeba, ponieważ wiedzą, że nie mogą zostać po godzinach. Znajdują sposoby na to, aby efektywniej wykonywać swoje obowiązki służbowe, bo są do tego zmuszeni — np. muszą odebrać dzieci ze szkoły albo zdążyć na próbę chóru. Dlatego mądrze wykorzystują czas pracy.

Jak to się mówi: „Jeśli chcesz mieć coś zrobione, poproś o to najbardziej zajętą osobę, jaką znasz”. Potrzebujesz aktywnych pracowników, takich, którzy mają normalne życie poza służbowymi obowiązkami i nie skupiają całej uwagi na tylko jednej sprawie. Nie powinieneś oczekiwać, że praca stanie się dla kogoś całym życiem — przynajmniej nie wtedy, jeśli chcesz, aby jeszcze długo dla Ciebie pracowali.

REGULAMIN

Nie zostawiaj blizn po pierwszym skaleczeniu

Gdy tylko dojdzie do jakiejś niecodziennej sytuacji, naturalna tendencja jest taka, aby stworzyć regulamin określający, co wolno, a co jest zabronione. „Ktoś nosi szorty? Musimy opracować regulamin określający, jak ludzie powinni się ubierać do biura”. Nie, nie trzeba. Wystarczy tylko powiedzieć Janowi, aby więcej nie przychodził do pracy w krótkich spodenkach.

Regulaminy są dla organizacji jak blizny. To skodyfikowane, przesadzone reagowanie na sytuacje, które prawdopodobnie więcej się nie powtórzą. Są zbiorową karą za czyny popełnione przez jednostkę.

W ten sposób rodzi się biurokracja. Nikt celowo jej nie tworzy. Do firmy wkrada się powoli, kiedy pojawia się jeden regulamin za drugim — blizna po bliźnie.

Dlatego nie zostawiaj blizn po pierwszym skaleczeniu. Nie twórz regulaminu tylko dlatego, że jedna osoba raz zrobiła coś złego. Regulaminy mają powstawać wtedy, gdy trzeba wytyczyć granice ciągle powtarzających się sytuacji i zachowań.

BĄDŹ
SOBĄ

Bądź sobą

O co chodzi niektórym biznesmenom, że chcą się wydawać tacy ważni? Drętwy i formalny język, udawana życzliwość, żargon prawniczy itp. Czytasz jakiś dokument i wydaje Ci się, że został napisany przez robota. Ci ludzie mówią *do* Ciebie, ale nie są ciekawi, co masz im do powiedzenia.

Ta maska profesjonalisty jest śmieszna. Wszyscy ją znamy, a jednak małe firmy w dalszym ciągu starają się ją zakładać. Ich właściciele uważają, że im będą poważniejsi, tym więksi i bardziej „profesjonalni” będą się wydawać innym ludziom. Tak naprawdę brzmią po prostu śmiesznie. Poza tym w ten sposób nie wykorzystują jednej z największych zalet małej firmy: możliwości bezpośredniej i prostej komunikacji, bez konieczności cenzurowania każdego słowa przez ludzi z działu prawnego i PR.

Nie ma nic złego w tym, że sposób komunikacji z otoczeniem będzie wskazywał na to, iż prowadzisz małą firmę. Szczerość co do tego, kim jesteś, jest bardzo dobrym posunięciem. Twój sposób wypowiedzi ma zwykle wpływ na pierwsze wrażenie, na podstawie którego ludzie Cię oceniają, dlaczego więc miałbyś zacząć od kłamstwa? Nie obawiaj się być sobą.

Szczerość wypowiedzi dotyczy języka używanego wszędzie: w e-mailach, podczas imprez mających budować Twój wizerunek publiczny, w wywiadach, postach zamieszczanych na blogach, prezentacjach itd. Rozmawiaj z klientami tak, jakbyś rozmawiał z przyjaciółmi. Udzielaj im wyjaśnień, jakby siedzieli tuż obok Ciebie. Unikaj specjalistycznego języka lub korporacyjnego żargonu. Nie używaj modnych zwrotów, skoro to samo mógłbyś przekazać normalnymi słowami. Nie rozwódź się na temat

„monetyzacji” albo „przejrzystości” w biznesie, ale mów raczej o zarabianiu pieniędzy i uczciwości. Nie używaj siedmiu słów, jeśli wystarczą cztery.

Nie zmuszaj pracowników do zamieszczania na końcu każdego e-maila prawniczej formułki, mówiącej, że: „Ta wiadomość jest przeznaczona dla określonego odbiorcy i może zawierać poufne i objęte tajemnicą zawodową informacje”. To tak, jakbyś na końcu każdej wiadomości napisał: „Nie darzymy Cię zaufaniem i jesteśmy gotowi udowodnić w sądzie, że nie zasługujesz na nie”. Życzę szczęścia, bo w ten sposób raczej nie zyskasz przyjaciół.

Pisz po to, aby ludzie to czytali, a nie tylko dla samego pisania. Cokolwiek napiszesz, przeczytaj to na głos. Czy brzmi to tak, jakbyś bezpośrednio rozmawiał z drugą osobą? Jeśli nie, zastanów się, jak mógłbyś zmienić język na bardziej potoczny.

Kto powiedział, że język pisany musi być formalny? Kto twierdzi, że przelewając słowa na papier, musisz zapomnieć o swojej osobowości? Nie przejmuj się zasadami. Komunikuj się!

Kiedy piszesz, nie myśl o tych wszystkich ludziach, którzy mogą przeczytać Twoje słowa. Myśl o jednej osobie i dla niej napisz to, co chcesz ludziom zakomunikować. Pisanie dla tłumu prowadzi do używania ogólników i niezręczności. Gdy piszesz z myślą o konkretnej osobie, istnieje większe prawdopodobieństwo, że osiągniesz swój cel.

N*LEŻY
NIE M*ŻNA
Ł*TWO
SZ*BKO

„Niecenzuralne” słowa

Istnieje kilka słów, których nigdy nie powinno się używać w biznesie. To nie są przekleństwa, ale konkretne wyrazy, takie jak: *należy*, *trzeba*, *nie można*, *łatwo*, *tylko*, *jedynie* i *szybko*. Te słowa stoją na drodze zdrowej komunikacji, bo działają jak czerwona płachta na byka — wywołują wrogość, uniemożliwiają zdrową dyskusję i są przyczyną opóźnień w realizowaniu projektów.

Użycie tych słów stwarza czarno-białą sytuację, a prawda rzadko bywa czarno-biała. Dlatego ludzie się denerwują, z czego wynikają dalsze problemy. Niepotrzebnie powstają napięcia i wybuchają konflikty.

Oto, co jest nie tak z niektórymi „niecenzuralnymi” słowami.

> **Należy**. Niewiele spraw tak naprawdę należy załatwić. Zamiast mówić „należy”, lepiej powiedzieć „być może” albo sformułować zdanie w następujący sposób: „Co myślisz o tym rozwiązaniu?” lub „Jak to brzmi?” albo „Czy uważasz, że damy sobie radę bez tego?”.
>
> **Nie można**. Jeśli twierdzisz, że czegoś „nie można” zrobić, to prawdopodobnie jednak ta rzecz jest wykonalna. Czasami nawet ludzie wypowiadają dwie przeciwstawne zdania wyrażające brak możliwości zrobienia czegoś: „Nie możemy wypuścić na rynek produktu w tym stanie, ponieważ to nie jest do końca właściwe” oraz „Nie możemy wydawać na to więcej pieniędzy, ponieważ musimy wypuścić produkt na rynek”. Oba zdania nie mogą być prawdziwe. A może mogą?

Łatwo. To słowo jest używane w celu opisania pracy innych ludzi. „To zadanie powinno być dla ciebie łatwe, prawda?”. Zauważ jednak, jak rzadko ludzie opisują własne zadania jako łatwe. Dla Ciebie to zdanie oznacza: „Pozwól mi zbadać tę sprawę”, ale inni mogą je odczytywać zupełnie inaczej: „Zrób to”.

Te „niecenzuralne” słowa często pojawiają się w trakcie dyskusji (tak samo jak wyrazy im pokrewne, np.: *wszyscy*, *nikt*, *zawsze*, *nigdy*). Raz wypowiedziane, utrudniają znalezienie rozwiązania. Spychają rozmówców do dwóch przeciwnych sobie narożników, gdzie następuje wymiana ciosów, po których traci się jakąkolwiek płaszczyznę porozumienia.

Te wyrazy są szczególnie niebezpieczne, kiedy stosuje się je równocześnie, np.: „Należy dodać tę funkcję teraz. Bez niej nie możemy wypuścić produktu na rynek. Wszyscy jej oczekują. To tylko jeden drobiazg, więc dodanie go do wyrobu będzie łatwe. Powinieneś się z tym szybko uporać!”. Trzydzieści trzy słowa, ale setki założeń. To przepis na katastrofę!

JAK
NAJSZYBCIEJ
500MG

„Jak najszybciej” jest jak trucizna

Przestań mówić, że coś musi być zrobione „jak najszybciej”. Przecież to wiadomo. Wszyscy chcą, aby sprawy były załatwiane tak szybko, jak to tylko możliwe.

Jeśli zmienisz się w jednego z tych ludzi, którzy każdą swoją prośbę kończą zwrotem „jak najszybciej”, dajesz innym znać, że wszystkie zadania mają wysoki priorytet. Jeżeli każda sprawa ma ten sam status ważności, to tak naprawdę żadna z nich nie ma wysokiego priorytetu (to zabawne, ale wszystkie zadania są priorytetowe, dopóki naprawdę nie ułożysz ich według ważności).

Zwrot „jak najszybciej” powoduje dewaluację każdej prośby, która nie musi być spełniona tak szybko, jak to tylko możliwe. Zanim się spostrzeżesz, jedynym sposobem załatwienia czegokolwiek będzie przypisanie danej sprawie etykietki „jak najszybciej”.

W przypadku większości spraw taka histeria jest nieuzasadniona. Jeśli zadanie nie zostanie wykonane natychmiast, nikt nie umrze, nie straci pracy ani nie narazi firmy na niebotyczne wydatki. Prośba o jak najszybsze wykonanie zadania wywołuje jedynie niepotrzebny stres prowadzący do wypalenia, a nawet gorszych sytuacji.

Dlatego zwroty nadające wysoki priorytet zadaniu zarezerwuj tylko dla prawdziwych sytuacji awaryjnych — takich, w których brak działania może spowodować bezpośrednie, wymierne konsekwencje. W pozostałych sytuacjach wyluzuj.

Rozdział 12. Podsumowanie

NATCHNIENIE
TERMIN WAŻNOŚCI: TERAZ!
NATCHNIENIE

Ulotne natchnienie

Wszyscy mamy jakieś pomysły. One są nieulotne — trwają wiecznie.

Natomiast ulotne bywa natchnienie — jest jak świeży owoc lub mleko, które mają datę przydatności do spożycia.

Jeśli chcesz coś zrobić, musisz to zrobić teraz. Nie możesz tego odłożyć na półkę, aby sięgnąć po to za dwa miesiące. Nie możesz po prostu powiedzieć, że zrobisz to potem. Później nie będziesz tym podekscytowany.

Jeśli masz natchnienie w piątek, zrezygnuj z wolnego weekendu i poświęć się pracy nad danym projektem. Kiedy jesteś silnie zmotywowany, możesz wykonać zadanie, którego realizacja zabrałaby Ci dwa tygodnie, w dwadzieścia cztery godziny. W ten sposób natchnienie staje się wehikułem czasu.

Natchnienie to magiczna sprawa, bodziec dający Ci motywację i multiplikator produktywności. Nie będzie na Ciebie czekało. Natchnienie to zjawisko czasowe. Jeśli Cię ogarnie, poddaj się mu i zabierz się do roboty.

Dziękujemy za przeczytanie tej książki

Mamy nadzieję, że ta książka zainspiruje Cię do ponownego przemyślenia sposobu, w jaki prowadzisz swój biznes. Jeśli spełniła swoje zadanie, napisz do nas na adres *rework@37signals.com* i daj nam znać, jak Ci idzie. Czekamy z niecierpliwością na Twój odzew!

Rozdział 13. Źródła

O firmie 37signals

37signals *www.37signals.com* O firmie 37signals i naszych produktach.

Rework *www.37signals.com/rework* Oficjalna strona poświęcona książce *Rework.*

Signal vs. Noise *www.37signals.com/svn* Nasz firmowy blog o biznesie, projektowaniu, kulturze i innych tematach.

Wideo *www.37signals.com/speaks* Prezentacje oraz wystąpienia pracowników firmy 37signals.

Newsletter *www.37signals.com/subscribe* Biuletyn informacyjny poruszający tematy nowych produktów, upustów i in. (rozsyłany mniej więcej dwa razy w miesiącu).

Ulubione *www.37signals.com/stuffwelike* Lista książek, stron internetowych i innych rzeczy, które nam się podobają i które lubimy.

e-mail *rework@37signals.com*.

Produkty firmy 37signals

Basecamp *www.basecamphq.com* Aplikacja do zarządzania projektami i współpracy z zespołem i klientami.

Highrise *www.highrisehq.com* Zarządzaj kontaktami, danymi potencjalnych klientów i umowami. Zawsze bądź przygotowany.

Backpack *www.backpackit.com* Oprogramowanie umożliwiające uporządkowanie obiegu informacji w firmie i przydzielanie dostępu do informacji poszczególnym użytkownikom.

Campfire *www.campfirenow.com* Komunikator internetowy do rozmów online, wysyłania plików oraz kodów dla zdalnie pracujących zespołów.

Lista zadań*www.tadalist.com* Ułatwia tworzenie spisu spraw do załatwienia i dzielenie się tymi informacjami z innymi.

Writeboard *www.writeboard.com* Writeboard to narzędzie do wspólnego edytowania tekstu.

Getting Real *gettingreal.37signals.com* Ta książka naszego autorstwa pozwoli Ci odkryć mądrzejszy, szybszy i łatwiejszy sposób rozwijania skutecznych aplikacji internetowych.

Ruby on Rails *www.rubyonrails.org* Platforma do rozwijania aplikacji internetowych.

Podziękowania

Specjalne podziękowania należą się Matthew Lindermanowi. Matt był pierwszym pracownikiem zatrudnionym w 1999 r. przez 37signals i do dzisiaj z nami pracuje. Ta książka nie powstałaby, gdyby nie on. Nie tylko pomagał w tworzeniu treści książki, ale też brał udział w

ujednolicaniu różnych stylów pisarskich jej współautorów, dzięki czemu otrzymaliśmy spójny, zwarty tekst. Matt sprawił, że dobrze się go czyta, choć wcale niełatwo było to osiągnąć. Dziękujemy ci, Matt.

Chcemy również podziękować naszym rodzinom, klientom i wszystkim pracownikom 37signals. Oto lista znanych i nieznanych nam osób, które w taki czy inny sposób zainspirowały nas swoją pracą:

Frank Lloyd Wright	Seth Godin
Warren Buffett	Jamie Larson
Clayton Christensen	Ralph Nader
Jim Coudal	Benjamin Franklin
Ernest Kim	Jeff Bezos
Scott Heiferman	Antoni Gaudi
Carlos Segura	Larry David
Steve Jobs	Dean Kamen
Bill Maher	Thomas Jefferson
Ludwig Mies van der Rohe	Ricardo Semler
Christopher Alexander	James Dyson
Kent Beck	Thomas Paine
Gerald Weinberg	Kathy Sierra

Julia Child	Marc Hedlund
Nicolas Karavites	Michael Jordan
Richard Bird	Jeffrey Zeldman
Dieter Rams	Judith Sheindlin
Ron Paul	Timothy Ferriss

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

http://program-partnerski.helion.pl

GRUPA WYDAWNICZA
Helion SA

Spis treści

Słowa uznania o książce Rework
Wstęp
Rozdział 1. Na początek
    Nowa rzeczywistość
Rozdział 2. Części pierwsze
    Zignoruj rzeczywistość
    Nauka na błędach jest przeceniana
    Planowanie polega na snuciu domysłów
    Po co rozbudowywać firmę?
    Pracoholizm
    Koniec z przedsiębiorcami
Rozdział 3. Start
    Zostaw po sobie jakiś ślad
    Weź sprawy w swoje ręce
    Zacznij coś robić
    Nie tłumacz się brakiem czasu
    Wyznacz własne granice
    Misja firmy nie do zrealizowania
    Pieniądze z zewnątrz to plan Z
    Potrzebujesz mniej, niż Ci się wydaje
    Załóż firmę, nie startup
    Budowanie na sprzedaż kończy się porażką
    Mniejsze zasoby
Rozdział 4. Rozwój
    Wykorzystaj własne ograniczenia
    Lepiej zrealizować połowę pomysłów, byle dobrze, zamiast wcielać w życie wszystkie, ale z marnym skutkiem
    Zacznij od epicentrum
    Na początku ignoruj szczegóły
    Każda podjęta decyzja to krok naprzód
    Zostań kuratorem

- Rozwiązuj problemy metodą eliminacji
- Skup się na tym, co niezmienne
- Charakter Twojej firmy zależy tylko od Ciebie
- Sprzedawaj produkty uboczne swojej pracy
- Czas wypuścić produkt na rynek

Rozdział 5. Efektywność

- Iluzja porozumienia
- Powody do rezygnacji
- Zakłócenia pracy to wróg efektywności
- Spotkania są toksyczne
- Dosyć dobry wystarczy
- Szybkie zwycięstwa
- Nie próbuj zgrywać bohatera
- Idź spać
- Twoje przewidywania są do bani
- Długie listy zadań są nie do zrealizowania
- Podejmuj drobne decyzje

Rozdział 6. Konkurencja

- Nie naśladuj
- Stwórz produkt jedyny w swoim rodzaju
- Wywołaj kłótnię
- Rób mniej niż konkurencja
- Kogo obchodzi, co oni robią?

Rozdział 7. Ewolucja

- Powiedz „nie” dla zasady
- Pozwól „wyrosnąć” klientom z Twojego produktu
- Nie myl entuzjazmu z priorytetami
- Stwórz produkt dobry w użytkowaniu
- Nie spisuj uwag klientów

Rozdział 8. Promocja

- Ciesz się anonimowością
- Zgromadź wokół siebie odbiorców
- Pobij konkurencję w dzieleniu się wiedzą
- Naśladuj szefów kuchni
- Zabierz ich za kulisy
- Nikt nie lubi sztucznych kwiatów

- Komunikaty prasowe to spam
- Zapomnij o dużych tytułach
- Dilerzy wiedzą, co robią
- Marketing to nie dział firmy
- Mit błyskawicznego sukcesu

Rozdział 9. Zatrudnianie

- Najpierw zrób to sam
- Zatrudniaj, gdy to konieczne
- Pozwól odejść świetnym pracownikom
- Nieznajomi na przyjęciu
- Życiorysy są niepoważne
- Lata doświadczenia nie mają znaczenia
- Zapomnij o formalnej edukacji
- Każdy pracuje
- Zatrudniaj „samoobsługowych” menedżerów
- Zatrudnij ludzi z umiejętnością pisania tekstów
- Najlepsi pracownicy są wszędzie
- Zatrudniaj na próbę

Rozdział 10. Przejmij kontrolę nad szkodami

- Przyznaj się do własnych błędów
- Szybka reakcja wszystko zmienia
- Jak przepraszać?
- Rzuć wszystkich na pierwszą linię
- Weź głęboki wdech

Rozdział 11. Kultura

- Kultury nie można stworzyć
- Decyzje są tymczasowe
- Nie zawracaj sobie głowy „gwiazdami”
- Nie mają trzynastu lat
- Posyłaj ludzi do domu o piątej
- Nie zostawiaj blizn po pierwszym skaleczeniu
- Bądź sobą
- „Niecenzuralne” słowa
- „Jak najszybciej” jest jak trucizna

Rozdział 12. Podsumowanie

- Ulotne natchnienie

Dziękujemy za przeczytanie tej książki
Rozdział 13. Źródła
O firmie 37signals
Produkty firmy 37signals
Podziękowania